

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Určení klíčových zákazníků

Identifikation of Key Accounts

DP-HF-XXX-200X-XX

MILAN ŠILHÁN

Vedoucí práce: doc. Ing. Josef Sixta, CSc, Katedra podnikové ekonomiky.

Konzultant: Ing. Petra Kučerová, DGS Druckguss Systeme s.r.o.

Počet stran.....

Počet příloh.....

Datum odevzdání:

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 15.05. 2009

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Josefu Sixtovi CSc. za věcné i formální připomínky. Poděkování patří také Ing. Petře Kučerové a dalším zaměstnancům firmy DGS Druckguss Systeme s.r.o., kteří mi poskytli cenné informace a zkušenosti z podnikové praxe. Velmi si cením služeb univerzitní knihovny v Zittau, která mi umožnila přístup k cizojazyčné literatuře.

Anotace

Cílem této diplomové práce je určení klíčových zákazníků firmy DGS Druckguss Systeme s.r.o. V první kapitole představím společnost a předmět podnikání. V následujících kapitolách se zaměřím na definice a vysvětlení pojmů: Customer Value, Customer Value Management a Key Accounts. Ve 4. kapitole uvedu rozdílné pohledy na analýzu Customer Value a popíšu determinanty Customer Value. V 5. kapitole zpracuji rozličné modely k určení Customer Value. Součástí této kapitoly bude i trojrozměrný zákaznický model, který rozdělí portfolio zákazníků a usnadní tak odvození obecných strategií, jak se zákazníky zacházet. V poslední kapitole použiji vybrané metody a provedu analýzu současných zákazníků ve společnosti DGS Druckguss Systeme s.r.o., abych nakonec stanovil klíčové zákazníky.

Klíčová slova: Customer Value, Customer Value Management, Key Accounts, cross – selling, Total Contribution Margin.

Annotation

The purpose of this diploma work is to determine Key Accounts of the company DGS Druckgussysteme s.r.o. In the first chapter company and subject of enterprise are introduced. In the next chapter I focused on the definition and the explanation of terms such as Customer Value, Customer Value Management and Key Accounts. In the 4. chapter there are mentioned different views of Customer Value Analysis and described determinants of Customer Value. In the 5. chapter there can be found various models for determining of Customer Value included 3D model, that splits customer portfolio and helps in this way derive universal strategies that show how to handle all customer in the future. In the last chapter selected methods are applied in the company DGS Druckgussysteme s.r.o. to be determined Key Accounts.

Keywords: Customer Value, Customer Value Management, Key Accounts, cross – selling, Total Contribution Margin.

Obsah

1	Charakteristika společnosti a předmětu podnikání.....	15
1.1	Charakteristika společnosti	15
1.1.1	Základní informace podle výpisu z obchodního rejstříku.....	15
1.1.2	Vývoj společnosti.....	15
1.1.3	Vize a podniková strategie	16
1.2	Předmět podnikání	17
1.2.1	Stručný popis techniky tlakového lití.....	17
1.2.2	Paleta výrobků firmy.....	18
1.2.3	Další kompetence firmy	20
2	Customer Value Management.....	21
2.1	Úvod do problematiky	21
2.2	Definice pojmů	21
2.2.1	Customer Value.....	21
2.2.2	Dvojznačnost pojmu CV	22
2.2.3	Customer Value Management.....	22
2.3	CVM jako proces	24
3	Key Accounts	26
3.1	Definice pojmu	26
3.2	Kdy je zjišťování Key Accounts smysluplné?.....	26
3.3	Úskalí Key Accounts	28
4	Rozdílné pohledy na analýzu Customer Value	30
4.1	Determinanty Customer Value	30
4.2	Tržní potenciál zákazníka	32
4.2.1	Výnosový potenciál.....	32
4.2.2	Potenciál rozvoje.....	32

4.2.3	Cross – buying potenciál	35
4.2.4	Potenciál loajality	37
4.3	Zdrojový potenciál zákazníka	39
4.3.1	Referenční potenciál	39
4.3.2	Informační potenciál	41
4.3.3	Potenciál kooperace a synergický potenciál	44
4.4	Tržní a zdrojový potenciál v praxi	45
5	Modely k určení CustomerValue	48
5.1	Klasifikace metod	48
5.2	Total contribution margin	50
5.2.1	Total contribution margin aplikovaný na zákazníka	51
5.2.2	Překážky a nedostatky TCM	53
5.3	Analýza obratu	54
5.4	ABC analýza	54
5.5	Analýza ABC podle obratu a TCM	56
5.6	Customer Lifetime Value	57
5.6.1	Výpočet Customer Lifetime Value	58
5.6.2	CLV v praxi	60
5.7	Scoring model	60
5.8	RFM model	60
5.9	Zákaznické portfolio	61
5.10	Trojrozměrný zákaznický model	63
5.11	Výběr vhodného modelu k určení CV	66
5.11.1	Ideální model	66
5.11.2	Metody k určení CV v podnikové praxi	67
6	Analýza zákazníků firmy DGS Druckguss Systeme s.r.o.	70

6.1	Analýza obratu	71
6.2	Budoucí vývoj tržeb	76
6.3	Platební morálka a kapitál vázaný v zásobách	77
6.3.1	Doba obratu zásob	77
6.3.2	Doba inkasa	79
6.4	Interní a externí zmetkovitost	80
6.5	Ostatní faktory ovlivňující hodnotu zákazníka	83
6.5.1	Spolupráce v logistice – konsignační sklady	83
6.5.2	Výroba formy	84
6.5.3	Riziko odvětví	85
6.5.4	Úspory z rozsahu z rozsahu	85
	Závěr	86
	Seznam literatury	89

Seznam zkratek a symbolů

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
CMR	Contribution Margin Ratio
CVM	Customer Value Management
ISCM	Integrated Supply Chain Management
KA	Key Accounts
KAM	Key Account Management
OEM	Original Equipment Manufacturer
QFD	Quality Function Deployment
TCM	Total Contribution Margin
TR	total revenue
TVC	total variable cost
3D	trojrozměrný
CV	Customer Value (hodnota zákazníka)
TA_{ij}	transakce se zákazníkem i v čase j
i	zákazník
i	úroková sazba
t_0	v čase 0
Kč	koruna česká

C	Unit Contribution Margin
P	cena
V	variabilní náklady
A_t	(očekávané) náklady na zákazníka v období t
E_t	(očekávané) náklady na zákazníka v období t
ČSH	čistá současná hodnota zákazníka
CLV	Customer Lifetime Value
n	doba trvání vztahu se zákazníkem
I_o	akviziční náklady
AGC_t	průměrný příjem mínus průměrné náklady plynoucí ze zákazníka v minulosti
M_t	marketingové náklady v čase t
r	průměrné náklady na kapitál
RFM	Recency Frequency Monetary
NBD	Negative Binominal Distribution

Seznam tabulek

Tab. 1	Metody k měření CV	49
Tab. 2	Metody k měření CV	49
Tab. 3	Metody k měření CV	49
Tab. 4	Schéma výpočtu TCM	51
Tab. 5	Příklad výpočtu CV podle RFM metody	61
Tab. 6	Porovnání představených modelů.....	67
Tab. 7	Odběratelé firmy	71
Tab. 8	Výpočet hrubého zisku	71
Tab. 9	Top 20% zákazníků z hlediska tržeb	73
Tab. 10	Top 21% nejziskovějších zákazníků	74
Tab. 11	Porovnání pořadí v hrubých tržbách a zisku	75
Tab. 12	Plán budoucích tržeb vybraných zákazníků v tisících Kč	77
Tab. 13	Stav zásob v vybraných zákazníků v Kč	78
Tab. 14	Doba obratu zásob v roce 200x	78
Tab. 15	Pohledávky za vybranými zákazníky v tisících Kč	79
Tab. 16	Doba inkasa	80
Tab. 17	Doba, po kterou je kapitál vázaný v zásobách a pohledávkách (dny).....	80
Tab. 18	Externí zmetkovitost.....	81
Tab. 19	interní zmetkovitost	81
Tab. 20	Náklady na reklamaci podle zákazníků (prvních 20%).....	83
Tab. 21	Klíčoví zákazníci	86

Seznam obrázků

Obr. 1 Výrobní hala v Liberci.....	16
Obr. 2 Slévárna	16
Obr. 3 Použití hliníkových odlitků	19
Obr. 4 Těleso karburátoru	19
Obr. 5 Skříň na přípojku	20
Obr. 6 Funkce managementu	23
Obr. 7 Fáze CVM	25
Obr. 8 Determinanty hodnoty zákazníka	31
Obr. 9 Vliv vnějšího prostředí na cash - flow společnosti.....	35
Obr. 10 Faktory ovlivňující loajalitu	38
Obr. 11 Komponenty referenčního potenciálu	40
Obr. 12 Vztah transakcí s jednotlivými obchodními vztahy v čase.....	42
Obr. 13 Potenciál lídrů (lead user) z pohledu výrobce	43
Obr. 14 Struktura CV v různých sektorech	46
Obr. 15 Příspěvek produkce ke krytí fixních nákladů	50
Obr. 16 Agregace zákazníků podle jejich původu.....	53
Obr. 17 ABC analýza obratu	55
Obr. 18 Analýza ABC podle obratu a TCM	57
Obr. 19 Customer lifetime value	58
Obr. 20 Příklad zákaznického portfolia	63
Obr. 21 3D zákaznický model	64
Obr. 22 Hodnocení zákazníků na různé agregační úrovni - porovnání sektorů	68
Obr. 23 Použití modelů pro výpočet CV v praxi	69
Obr. 24 Účelnost a častost používaných metod.....	69
Obr. 25 Segmentace zákazníků podle země původu	70
Obr. 26 Segmentace zákazníků podle hrubých tržeb pomocí ABC analýzy	72
Obr. 27 ABC analýza hrubého zisku	73
Obr. 28 Křivka hrubého zisku při zohlednění ztrátových zákazníků	74
Obr. 29 Segmentace zákazníků podle hrubé marže, obratu a TCMR.....	76
Obr. 30 ABC analýza reklamujících zákazníků.....	82

Úvod

Určení klíčových zákazníků je téma, které jsem si zvolil pro tuto diplomovou práci. Jak již samotný název napovídá, hlavním cílem bude určení skupiny zákazníků, kteří mají rozhodující podíl na úspěchu společnosti.

Protože podniky disponují omezenými zdroji, je pro úspěch společnosti důležité, klíčové zákazníky identifikovat a zaměřit na ně odpovídající pozornost. Ve vyspělých tržních ekonomikách je získání nových zákazníků stále obtížnější, proto se klade mnohem větší důraz na udržení stávajících klientů. Jaké zákazníky by si měla společnost udržet, je základní otázka, na kterou budu hledat odpověď.

Na úvod práce budu muset definovat a vysvětlit několik základních anglických pojmů, které nás budou doprovázet v celé diplomové práci. Jsou to Customer Value (hodnota zakazníka), Customer Value Management a Key Accounts (klíčoví zákazníci). Ve 2. kapitole se kromě jiného krátce zmíním o rozdílných pohledech na CV, jelikož tento pojem může být dvojznačný. Ve 3. kapitole se zamyslím nad smysluplností zjišťování klíčových zákazníků, abych pak mohl přejít do 4. kapitoly, ve které podrobně rozeberu determinanty CV. Cílem 5. kapitoly bude popsat a vysvětlit modely k určení CV, kromě toho se zde zmíním o metodách, které se v současnosti používají v podnikové praxi.

První a poslední kapitola představuje praktickou část diplomové práce. V úvodní kapitole představím společnost DGS Druckguss Systeme s.r.o. včetně předmětu podnikání a v 6. kapitole provedu analýzu odběratelů, abych mohl určit Key Accounts. Při analýze bude nutné zohlednit specifika odvětví, ve kterém společnost podniká. V samotném závěru nakonec shrnu výsledky z praktické části a alespoň ve zkratce porovnáám praktické zkušenosti s určením klíčových zákazníků s pohledem, který nabízí současná odborná literatura.

1 Charakteristika společnosti a předmětu podnikání

1.1 Charakteristika společnosti

1.1.1 Základní informace podle výpisu z obchodního rejstříku

Obchodní firma:	DGS Druckguss Systeme s.r.o.
Sídlo:	Liberec Volgogradská 89, PSČ 460 10
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba hliníkových odlitků, forem a plastických hmot
Základní kapitál:	120 000 000,- Kč
Společníci:	DGS Druckguss Systeme AG, St. GallenSt. Gallen, Indusstriestrasse 10, 9015 Švýcarská konfederace

1.1.2 Vývoj společnosti

Podnikatel František Svobodník zakládá v roce 1991 podnik Alupress na „zelené louce“ v průmyslové zóně u Liberce a vybavuje ho moderním zařízením. O 9 let později dochází k převzetí všech obchodních aktivit nově založenou společností Von Roll Alupress s.r.o., která je 100% mateřskou společností švýcarské akciové společnosti Von Roll Infratec Holding AG. V roce 2003 vzniká spojením Von Roll Druckguss AG a Alupress s.r.o. akciová společnost DGS Druckguss Systeme AG, která je mezinárodní společností se sídlem ve St. Gallenu. DGS Druckguss Systeme s.r.o. se stává dceřinou společností DGS Druckguss Systme AG.



Zdroj: Interní materiály firmy

Obr. 1 Výrobní hala v Liberci



Zdroj: Interní materiály firmy

Obr. 2 Slévárna

1.1.3 Vize a podniková strategie

- Nabízet komplexní systémová řešení tlakových odlitků do vozidel a přístrojů.
- Hospodařit s nadprůměrným rozpětím zisku EBIT, aby firma mohla uskutečňovat své cíle, což jí umožní vyvíjet se rychleji než trh a přinášet zisk pro všechny (zákazníky, zaměstnance, vlastníky a dodavatele).

- Pěstovat kulturu vzájemné otevřenosti a důvěry, snaha o vývoj jednotlivců ku prospěchu všech.
- Zaměřovat se plně na péči o zákazníky a jejich požadavky. Pro geografickou rozmanitost a/nebo rozsáhlé nároky na strojové vybavení vstupovat do partnerství se třetí stranou.
- Vývojové centrum, které je kompetentní pro vývoj tlakového lití, účinně podporuje cíl být „the best in class“, při čemž pomáhají mezinárodní systémy řízení jakosti.
- Zaměření se na výrobu inovativních, ziskových řešení a na řešení s intenzivním know-how tlakového lití z hliníku, hořčíku a zinku. Primárně být aktivní v automobilových segmentech, obzvláště v subsegmentech převodových, řadících, řídících, brzdových a konstrukčních systémech.¹

1.2 Předmět podnikání

Společnost se zabývá výrobou přesných tlakově litých odlitků za slitin hliníku a dále výrobou forem pro tlakové lití odlitků. V prodeji odlitků se jedná o více než 200 druhů odlitků.²

1.2.1 Stručný popis techniky tlakového lití

Podstatou lití pod tlakem je, že se kov ve stavu tekutém nebo těstovitém vtlačí do kovové formy pod určitým tlakem, zcela ji vyplní a okamžitě v ní ztuhne.³

¹ Prezentace firmy

² Účetní závěrka [on line]. [cit. 01. 05. 2009]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentDetail&vypisListiny.@slCis=500074692&vypisListin.@cEkSub=423516>, [01. 05. 2009]

³ Tlakové lití [on line]. [cit. 01. 05. 2009] dostupné z: <http://de.wikipedia.org/wiki/Druckguss>

V současné době je u nás i v zahraničí (Japonsko, USA, SRN atd.) věnována velká pozornost dalšímu rozvoji tlakového lití, které má stále nezastupitelnou úlohu při výrobě tenkostěnných odlitků, zejména ze slitin hliníku, hořčíku a zinku.

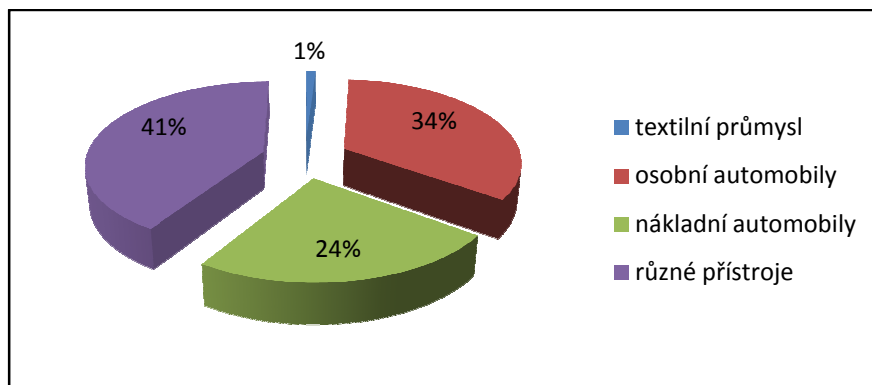
Výroba odlitků litých do kovových forem pod tlakem je dnes rozšířena pro řadu technických výhod, např. možnost výroby odlitků složitých tvarů, s předlitými otvory, s vysokou rozměrovou přesností a hladkostí povrchu s minimálními přídávky na obrábění, jemnozrnnou strukturou a tím i vyššími mechanickými vlastnostmi. Zapomenout nelze ovšem ani na ekonomické výhody, jako jsou menší hmotnost odlitku, vyšší využitelnost kovu a nižší pracnost dokončovacích operací.

Současný rozvoj tlakového lití souvisí nejen s uplatňováním slévárenských vytvrditelných slitin a metodami jejich odplyňování před odléváním, vývojem a výrobou programově řízených tlakových strojů s volbou technologických parametrů, ale také s rozvojem a využitím specifických simulačních programů, které umožňují výpočty tuhnutí a chladnutí odlitků, včetně plnění forem. Programy zahrnují průběh celého výrobního cyklu, čímž se počítačová simulace stává vysoce účinným nástrojem predikce kvality tlakového odlitku.⁴

1.2.2 Paleta výrobků firmy

Tlakově lité odlitky ze slitin hliníku firmy DGS Druckguss Systeme nachází uplatnění zejména v automobilovém průmyslu a dalších odvětvích, které kladou důraz na vysokou rozměrovou stálost, hladkost povrchu, nižší hmotnost, tenkostěnnost a dobrou tepelnou vodivost dílců. Obr. 3 ukazuje uplatnění hliníkových odlitků v různých průmyslových odvětvích.

Rozvoj tlakového lití [on line]. [cit. 01. 05. 2009]. Dostupné z:
<http://www.mmspektrum.com/clanek/rozvoj-tlakoveho-liti>



Zdroj: Interní materiály firmy

Obr. 3 Použití hliníkových odlitků

Hliníkové odlitky jsou přímo nebo po dalších úpravách používány jako:

- chladiče,
- držáky,
- tělesa karburátoru (obr. 4),
- skříně na přípojku (obr. 5),
- zákryty na mechaniku.



Zdroj: Interní materiály firmy

Obr. 4 Těleso karburátoru



Zdroj: Interní materiály firmy

Obr. 5 Skříň na přípojku

1.2.3 Další kompetence firmy

Kromě samotného tlakového lití je firma DGS Druckguss Systeme s.r.o. společně se svými partnery kompetentní za celou řadu přidružených činností s cílem poskytovat kompletní řešení. Kompetence zahrnují:

- inženýring, vývoj součástí a systémů,
- vývoj produkce a prototypů,
- návrhy a výroba tlakových odlitků,
- obrábění a konečné úpravy,
- povrchové ošetření s pomocí kompetentních partnerů,
- kompletace součástí a systémů,
- balení, zasilatelství a logistika.

2 Customer Value Management

2.1 Úvod do problematiky

Z pohledu zákazníka se systematická analýza dodavatelů a jejich nabídek v současné době považuje za samozřejmost. Odpovídající metody a systémy jsou jak z teoretického tak praktického hlediska vysoce vyvinuté a bývají hojně používány především v oddělení nákupu (s pomocí odpovídajícího softwaru) k selekci dodavatelů a nabídek. Podíváme-li se však opačným směrem, tak zjistíme, že třídění, analýza či hodnocení zákazníku z pohledu dodavatele (prodávajícího, nabízejícího) se provádí jen zřídka. Pokud se tak děje, tak jen v agregované podobě na úrovni trhů nebo tržních segmentů. Hodnocení vztahů s jednotlivými zákazníky se děje nesystematicky, nepravidelně a s nenáročnými metodami. Podniky své zákazníky kategorizují jen jako: dobří či špatní, stálí či nestálí, velcí či malí apod.⁵

Současné trendy v managementu však vyžadují hodnocení zákazníků popřípadě obchodních vztahů také z pohledu nabízejícího, což předpokládá fundované porozumění hodnoty zákazníka a co možná nejpresnější měření hodnoty zákazníka. Teprve pak můžeme stanovit strategie, jak zacházet se ziskovými či prodělečnými zákazníky (odběrateli, kupujícími).⁶

2.2 Definice pojmů

2.2.1 Customer Value

Definice vysvětlující CV (hodnotu zákazníka) je nepřehledné množství. Přitom není tento pojem v literatuře jednotně vykládán a jednoznačně vymezen. Různí autoři definují tento pojem různě. Např.:

⁵ GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 5.

⁶ GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 6.

„Hodnotu zákazníka (CV) chápeme jako měřítko významnosti zákazníka nebo jako jeho přínos k dosažení cíle podniku.“⁷

nebo

„Celkový ekonomický význam zákazníka pro danou společnost.“⁸

nebo

„Současná hodnota přijatých a vydaných plateb během trvání obchodního vztahu s jedním zákazníkem.“⁹

Ve smyslu těchto definic představuje CV subjektivní míru, jelikož tentýž zákazník může pro různé podniky s různými cíly představovat jinou hodnotu.

2.2.2 Dvojznačnost pojmu CV

Na CV může být pohlíženo ze dvou odlišných úhlů. Někteří autoři zaujímají postoj prodávajícího a zkoumají hodnotu, kterou představuje zákazník pro podnik. V této souvislosti se mluví v anglicky psané odborné literatuře o „customer („lifetime) value“. Jiní autoři zkoumají, jak zákazníci vnímají nabízené výrobky a služby a jakou celkovou hodnotu jim přisuzují. V tomto kontextu se používá v anglicky psané literatuře pojem „customer (perceived) value“. V odborné literatuře nejsou oba pohledy jednoznačně odděleny. Někdy je pojmem CV označována strana zákazníka jindy strana prodávajícího.¹⁰

2.2.3 Customer Value Management

Obecně je management chápán jako soubor činností oprávněných aktérů, kteří zásadní měrou ovlivňují koordinaci podniku s vnějším prostředím v rámci výrobního procesu. Pojem management může být použit ve smyslu management jako instituce nebo

⁷CORNELSEN, J. Was ist Kundenbindung Wert. In BRUHN, M. und HOMBURG, C. Handbuch Kundenbindungsmanagement. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2003, s.643.

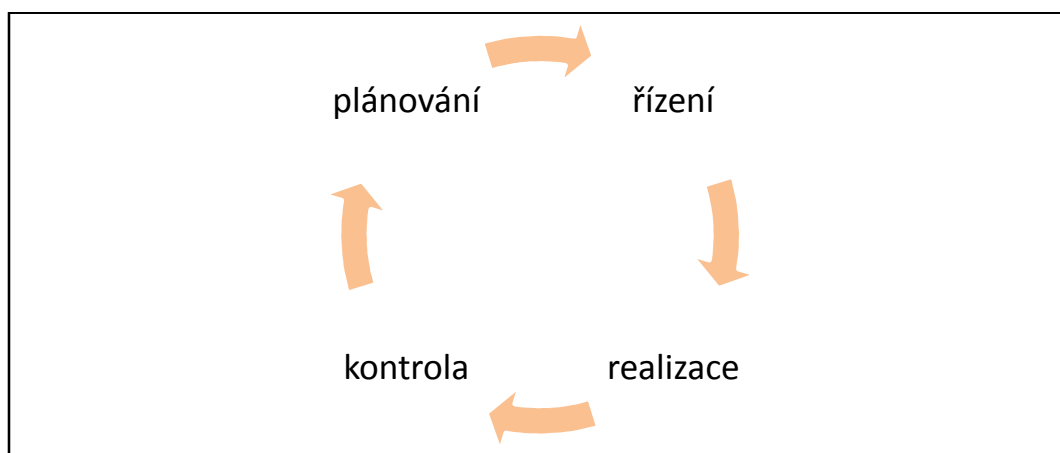
⁸TOMCZAK, T. und SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 128.

⁹GIERL, H und KURBEL, T. M. Möglichkeiten zur Ermittlung des Kundewerts. In LINK, J., aj. Handbuch Database Marketing. 2. Aufl. Ettlingen: Marketing Forum, 1997, s. 123.

¹⁰EGGERT, A. Die Zwei Perspektiven des Kundenwerts. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 43.

management jako funkce. Management jako instituce popisuje osoby nebo skupiny osob, které vykonávají manažerské činnosti a zauímají přitom rozličné role. Funkční pohled na management popisuje procesy a funkce nutné pro realizaci výrobku či služby. V případě CVM budeme vycházet z funkčního pojetí managementu.¹¹

Jednotlivé funkce managementu můžeme znázornit ve formě kruhu (obr. 6), který zahrnuje podstatné manažerské funkce jako plánování, řízení, realizaci a kontrolu. Uzavřený okruh zdůrazňuje předpoklad, že kontrola obsahuje analýzu odchylek mezi plánovanými a realizovanými výsledky, která bude dalším impulzem pro nové plánování.



Zdroj: Upraveno z Bernd, W. und GOETTEGENS, O. Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2004, s. 37.

Obr. 6 Funkce managementu

Spojíme li definici hodnoty zákazníka (CV) s funkčním pojetím managementu, dostaneme pro CVM následující definici.

„Pod CVM chápeme plánování, řízení, implementaci a kontrolu všech aktivit zaměřených na současné a budoucí zákazníky s cílem, optimalizovat hodnotu zákazníka z pohledu společnosti.“¹²

¹¹Bernd, W. und GOETTEGENS, O. Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2004, s. 37.

¹²Bernd, W. und GOETTEGENS, O. Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2004, s. 28.

Samotná definice CVM, ještě nedává přímou odpověď na otázku, co je úkolem CVM, proto jí rozšířím.

„Úkolem CVM je budovat a rozvíjet obchodní vztahy s hodnotnými zákazníky, nebo cíleně utlumovat či přerušit spolupráci se zákazníky, kteří perspektivní nejsou.“¹³

2.3 CVM jako proces

CVM je definován rovněž jako proces, který je nutný přizpůsobit konkrétnímu odvětví a podniku. Tento proces zahrnuje 5 fází.¹⁴

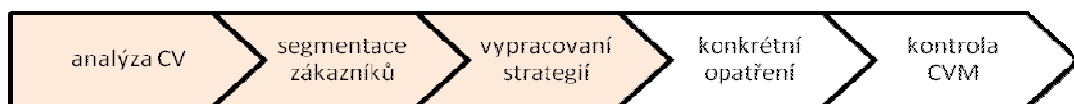
- **Analýzu CV:** V prvním kroku je nutné provést analýzu současných ale i potencialních zákazníků ohledně jejich hodnoty pro podnik. Považuje se za výchozí bod pro ostatní fáze procesu. Problémem v této fázi je především složitost přístupů k analýze. Modely často pracují s daty, které nejsou v podnicích k dispozici, nebo je lze získat jen s velmi vysokými náklady.
- **Segmentace zákazníků:** Důležitý užitek plynoucí ze znalosti CV spočívá v možnosti uskutečnit segmentaci zákazníků. V porovnání s „klasickou“ segmentací trhu ovšem vycházíme z dat, která získáme přímo u aktuálních zákazníků. Rovněž v této fázi narazíme na překážky. Na nově vytvořené segmenty můžou oddělení pohlížet jako na nepraktické a trvat na zachování zažité segmentace. Integrace původních a nově vytvořených segmentů povede ke snížení vypovídací schopnosti nových segmentů.
- **Vypracování strategií:** Analýza CV a segmentace zákazníků jsou pouze tehdy efektivní, jestliže jsou použity pro řízení vztahů se zákazníky. To znamená k vypracování strategií a konkrétních opatření. Častým nástrojem v této fázi jsou portfolia, která zohledňují při hledání strategie vždy dva různé pohledy a současně je porovnává.

¹³Bernd, W. und GOETTEGENS, O. Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2004, s. 37.

¹⁴Bernd, W. und GOETTEGENS, O. Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2004, s. 377-380.

- Konkrétní opatření: V závislosti na vybraných strategiích vypracuje společnost konkrétní opatření. Jejich cílem je s pomocí specifických nástrojů zvýšit CV.
- Kontrola CVM: Zda bylo dosaženo stanovených cílů, zjistí podnik opětovnou analýzou portfolia.

Obr. 7 znázorňuje jednotlivé fáze CVM. Barevným zvýrazněním chci pouze upozornit, že první tři fáze CVM tvoří „páteř“ této diplomové práce.



Zdroj: Upraveno z Bernd, W. und GOETTEGENS, O. Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2004, s. 377-380.

Obr. 7 Fáze CVM

Tento proces je znázorněn pouze schematicky. V žádném případě na něj nelze nahlížet jako na jedinou cestu realizace CVM. V praxi existují různé přístupy k KVM zohledňující rozdílné vnitropodnikové faktory. Mezi ně řadíme zejména organizační strukturu podniku, podnikový systém a podnikovou kulturu.

3 Key Accounts

3.1 Definice pojmu

Zákazníci každého podniku ovlivňují jeho dlouhodobé přežití více způsoby. Empirické výsledky ukazují, že zpravidla jen nepatrný počet zákazníků přispívá největší měrou k dosaženému celkovému obratu. Vzájemná propojení mezi nabízejícími a poptávajícími vedou k tomu, že stále méně zákazníků dosahuje stále většího podílu na obratu prodávajícího.¹⁵

Za těchto okolností dochází k závislosti na velmi malém počtu zvláště významných zákazníků, kteří jsou v podnikové praxi označovány jako Key Accounts.

„Key Accounts je označení pro zákazníky, kteří mají pro současnou a budoucí existenci podniku klíčový význam“.¹⁶

„Account“ znamená v angličtině „konto“. Firmy vedou obraty se svými zákazníky jako „konta“. Pojem „accounts“ se pak ujal i pro označení samotných zákazníků. „Key“ je v angličtině „klíč“. Následně můžeme „Key Accounts“ překládat jako klíčoví zákazníci.

Určení klíčových zákazníků tj. Key Accounts může být v podnikové praxi velmi problematické, a proto jej považujeme za jednu z nejdůležitějších činností v rámci celého CVM.¹⁷

3.2 Kdy je zjišťování Key Accounts smysluplné?

Co vlastně prodávající firma získá tím, že přijme CVM za svojí strategii? Vyplatí se skutečně každému podniku provádět analýzu CV a zjišťovat Key Accounts?

¹⁵ REICH, M. Innovatives Kundenbindungs-Controlling. 1. Aufl. Mering: Hampp, 2003, s. 82.

¹⁶ SIDOW, D. KEY ACCOUNT MANAGEMENT. 7. Aufl. Landsberg am Lech: Redline GmbH, 2007, s. 9.

¹⁷ BERND, W. und GOETTEGENS, O. Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2004, s. 27.

Analýza CV s cílem identifikovat Key Accounts se více uplatní v odvětvích nebo podnicích kde:¹⁸

- v daném odvětví existuje silný Paretův efekt, tj. poptávkové straně dominuje několik velkých zákazníků (např. řetězce supermarketů);
- dodavatel může realizovat značné úspory z rozsahu na základě obchodování s „preferovanými“ zákazníky. Tyto úspory se mohou týkat výroby (větší výrobní dávky), distribuce, balení zboží, propagace či školení pracovníků, a měly by na druhé straně umožnit, aby jednotkové náklady byly natolik nízké, že bude dodavatel schopen konkurovat cenám na daném trhu (nebo je určovat);
- zákazníci vnímají odlišnost výrobků/služeb a existuje prostor pro využití přidané hodnoty jako prostředku eliminace konkurence. Spoluprací se odlišnost systematicky udržuje a vytváří se z ní hmatatelný přínos ve smyslu toho, jak zákazník využívá výrobek či službu;
- existuje složitá rozhodovací jednotka, která přesahuje rozložení pravomocí dodavatele založené obvykle geograficky – např. zákazník, kde někteří rozhodovatelé jsou na ředitelství podniku, zatímco další sídlí v místních pobočkách nebo dokonce v jiných zemích;
- mezi dodavatelem a zákazníkem existují kontakty na více funkčních úrovních - tak jak tomu je např. u výrobků s vysokou hladinou technické nebo servisní podpory;
- existuje rozsáhlý sortiment výrobků, který umožňuje, aby se jedním zákazníkem zabývali obchodníci zodpovědní za různé produkty, případně aby pro jeden problém bylo k dispozici více řešení (nabídek);

¹⁸ BURNETT, K. Klíčoví zákazníci a péče o ně. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, s. 2-16.

- existují kreativní příležitosti pro výrobu na míru či přizpůsobení výrobků konkrétním představám zákazníka, přičemž vztahy závisejí na stálém vyhledávání těchto příležitostí v podnikání zákazníka;
- u hlavních zákazníků dochází k centralizaci jejich operací.

Analýza CV s cílem identifikovat Key Accounts se méně uplatní v odvětvích nebo podnicích kde:¹⁹

- je velmi roztržštěný trh s minimem dominantních zákazníků;
- existuje mála diferenciací produktu vnímaná zákazníkem a nákupní rozhodnutí zákazníků se řídí především cenou;
- zákazník nepovažuje výrobek za technicky nebo finančně významný;
- nákupní rozhodnutí se u zákazníka přijímají na relativně nízké řídicí úrovni;
- existuje pouze málo úspor z rozsahu a nemá z nich větší přínos ani dodavatel ani zákazník;
- na daném trhu nebo odvětví jsou zákazníci tradičně neloajální a nepřikládají vytváření vztahů žádnou hodnotu;
- firma má na daném trhu nebo odvětví monopolní postavení.

3.3 Úskalí Key Accounts

Orientace na Key Accounts znamená rovněž riziko přidělení zdrojů směrem k několika pečlivě zvoleným zákazníkům. Některá úskalí, která z toho vyplývají, jsou zřejmá na první pohled:²⁰

- zvýšena závislost na relativně malém počtu zákazníků a v důsledku toho zranitelnost podniku;

¹⁹.BURNETT, K. Klíčové zákazníci a péče o ně. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, s. 2–16.

²⁰ BURNETT, K. Klíčové zákazníci a péče o ně. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, s. 22-25.

- potenciální tlak na ziskovou marži, pokud se klíčový zákazník rozhodne zneužít privilegovaného postavení;
- pravděpodobnost, že firma bude jednat s profesionálnějšími partnery, kteří budou umět prosadit náročnější podmínky/standards kvality výrobků. V praxi však bude profesionální nákupčí spíš výhodou než nevýhodou – bývají to právě nováčkové v oddělení nákupu, kteří vytvářejí skutečné problémy ve vztazích dodavatele a zákazníka.

Jiná úskalí mohou být méně zřejmá:

- soustředění se na klíčové zákazníky může mít negativní dopad na ostatní zákazníky, kteří by mohli být klíčový v budoucnu;
- jakmile dojde k vybudování vztahů s klíčovým zákazníkem, nastoupí stav sebeuspokojení, což bývá předehrou nastávající krize.

4 Rozdílné pohledy na analýzu Customer Value

4.1 Determinanty Customer Value

Ekonomický význam zákazníka pro společnost se neomezuje pouze na výnosy, které jsou generovány v současnosti nebo v budoucnu. Přínos zákazníka k podnikovému úspěchu je mnohem komplexnější. Odběratel může svým doporučením pozitivně ovlivnit akvizici nových zákazníků, poskytnutím informací podpořit vývoj nového produktu a v neposlední řadě může být integrován jako partner přímo do výrobního procesu.²¹

Pro kompletní ohodnocení zákazníka jsou ekonomická kritéria kvantitativního charakteru nedostatečná. Zákazník představuje pro společnost dodatečné hodnoty, která lze jen velmi těžko vyjádřit v peněžních jednotkách. Protože dodatečné hodnoty mají původ v chování zákazníka, je nutné je rovněž při zjišťování CV zohlednit. Proto se musí ekonomické ukazatele rozšířit o chování zákazníků.²²

Funkce zákazníka se dají zredukovat podstatě na dva aspekty: Na jedné straně stojí výnosy, které plynou z obchodní činnosti s tímto zákazníkem, což je chápáno jako **tržní potenciál zákazníka** (obr. 8. jej znázorňuje modře). Na straně druhé slouží zákazník jako zdroj pro společnost, což je označováno jako **zdrojový potenciál zákazníka** (obr. 8 jej znázorňuje zeleně).²³

Při určování hodnoty zákazníka je tedy nutné sledovat celkový ekonomický význam zákazníka (tzn. jeho tržní a zdrojový potenciál) pro společnost. Tržní potenciál zákazníka zahrnuje:

- v peněžních jednotkách vyjádřený příspěvek k výsledku hospodaření společnosti v současnosti tzv. výnosový potenciál,
- obratový potenciál,

²¹TOMCZAK, T. a SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 130.

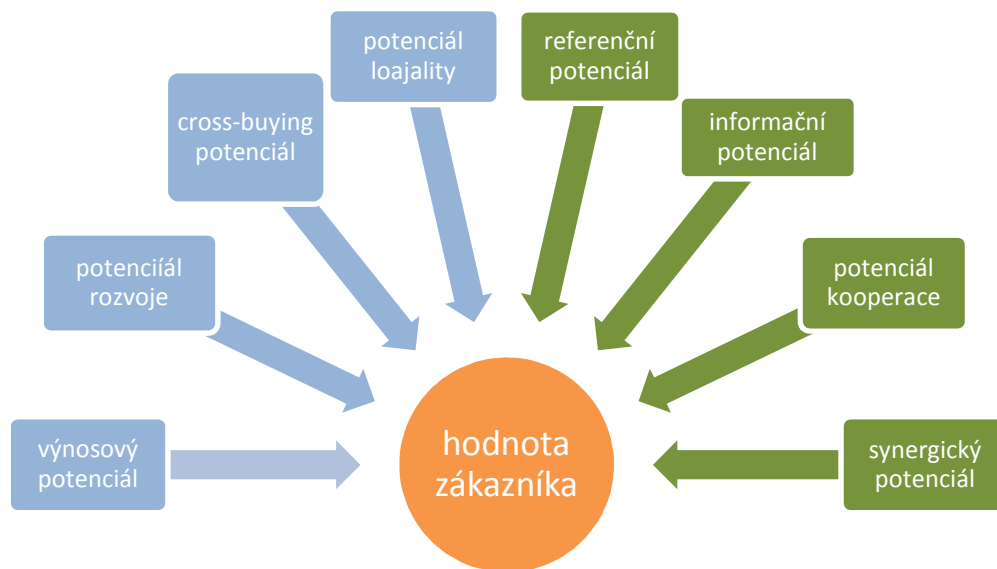
²²TOMCZAK, T. a SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 131.

²³TOMCZAK, T. a SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 131.

- budoucí potenciál označovaný jako potenciál rozvoje,
- cross – buying potenciál,
- potenciál loajality.

Zdrojový potenciál zákazníka zahrnuje:

- referenční potenciál,
- informační potenciál,
- potenciál kooperace,
- synergický potenciál.



Zdroj: Upraveno z TOMCZAK, T. a SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 132.

Obr. 8 Determinanty hodnoty zákazníka

Hodnota zákazníka tedy neplyne pouze z přímých obchodních transakcí se společností nýbrž i z jeho aktivit, které nepřímou vedou k dalším transakcím. Tyto aktivity mohou ovlivňovat chování jiných spotřebitelů např. skrz pozitivní/negativní preference, nebo vést k „produktivní“ myšlence, která dokáže opět generovat další transakce.²⁴

²⁴CORNELSEN, J. Kundenbewertung mit Referenwerten. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 191.

4.2 Tržní potenciál zákazníka

4.2.1 Výnosový potenciál

Výnosový potenciál zákazníka je současný peněžní příspěvek zákazníka k zisku nebo snížení ztráty společnosti. Vhodný ukazatel pro vyjádření takového přínosu je ukazatel TCM (total contribution margin), přestože tento ukazatel není dostačující pro hodnověrné vyjádření hodnoty zákazníka, slouží v podnikové praxi společně s analýzou obratu často jako jediný podklad, zda má společnost investovat do vztahu se zákazníkem.²⁵ Vypovídající schopnost TCM můžeme posílit tím, že ho rozšíříme o další veličinu například obrat. Ukazatel CMR (contribution margin ratio) vyjadřuje poměr mezi TCM a obratem.²⁶ Bližší charakteristiku TCM a CMR obsahuje kapitola 5.

4.2.2 Potenciál rozvoje

Kdyby výpočet CV vycházel pouze z určení TCM, byli by znevýhodněni zákazníci, kteří jsou sice v současnosti ztrátoví nebo méně rentabilní, ale v budoucnu by mohli naopak přispívat mnohem větší měrou k zisku společnosti. Proto se na zákazníka nahlíží jako na investici, jejíž atraktivitu zjistíme diskontováním budoucího peněžních příjmů a výdajů, které lze investici (zákazníkovi) přiřadit za celou dobu její životnosti (doba trvání vztahu se zákazníkem).²⁷ Rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků označujeme jako cash – flow²⁸. Při maximalizaci cash – flow se hledí na:

- výši cash – flow,
- okamžik cash – flow,
- citlivost cash – flow na vnější vlivy.

²⁵TOMCZAK, T. und SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 133.

²⁶Kundenwert [on line]. [cit. 01. 05. 2009] dostupné z: <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/bpract/kuwert/kuwert.PDF>

²⁷ STAHL H. K. und MATZLER, K. Kundenbewertung und Shareholder Value. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 431.

²⁸Cash –flow [on line]. [cit. 01. 05. 2009]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p573-cash-flow.aspx>

Výše cash – flow

Výše cash – flow během trvání vztahu se zákazníkem vyplývá z celkového objemu současných a budoucích zakázek, dosažených cen a nákladů. Dosažená cena závisí do značné míry na vyjednávací síle zákazníka a stupni závislosti dodavatele na zákazníkovi. Zákazníci mající vysoký podíl na celkovém obratu dodavatele prosazují na základě velké vyjednávací síly zpravidla nižší ceny a zvláštní podmínky, zatímco drobní odběratelé (ve smyslu podílu na celkovém obratu) platí plnou katalogovou cenu. Je nutné zohlednit všechny náklady do okamžiku první objednávky tzv. akviziční náklady. Kromě těchto nákladů mohou mít vliv na cash – flow transakční náklady, které zahrnují specifické požadavky při zakázkách (zakázková výroba, instalace), marketingové náklady (mailing, katalogy), prodejní náklady (návštěvy, samotné uskutečnění), servisní náklady (údržba, zaškolení), kontrolní náklady (příchody plateb), náklady na reklamaci (vyřízení stížností, vrácené výrobky, odstranění závad) a transportní náklady. Opominout se nesmí rovněž náklady na udržení zákazníka, které mohou hrát velkou roli zejména v dlouhodobých vztazích.²⁹

V souvislosti s rozvojovým potenciálem zákazníka se často mluví o životním cyklu vztahu zákazníka s prodávajícím. Ten vychází z toho, že obchodní vztah prochází podobnými fázemi jako výrobek ve svém životním cyklu. Každá fáze obchodního vztahu je charakteristická typickým chováním zákazníka, které ovlivňuje náklady a příjmy prodávajícího. Životní cyklus obchodního vztahu je spíše charakteristický pro vztahy B2C (Business to Consumer), ve kterých je zákazníkem soukromá osoba, zatímco ve vztazích B2B (Business to Business) o podobném životním cyklu mluvit nelze.³⁰

Okamžik cash – flow

V budoucnu dále ležící cash – flow se diskontuje vyšší sazbou, protože jsou budoucí toky peněz spojeny s vyšší nejistotou a mohou být později uloženy s cílem získat úrok. Urychlená návratnost investice vede k vyšší hodnotě zákazníka. Výchozím bodem pro

²⁹STAHL H. K. und MATZLER, K. Kundenbewertung und Shareholder Value. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 433.

³⁰B2B [on line]. [cit. 01. 05. 2009]. Dostupné z: <http://www.sas.com/ci/whitepapers/101716.pdf>

brzkou návratnost investice je zejména rychlý vývoj výrobku, ISCM (Integrated Supply Chain Management) a rychlá tržní penetrace.³¹

Citlivost cash – flow na vnější vlivy

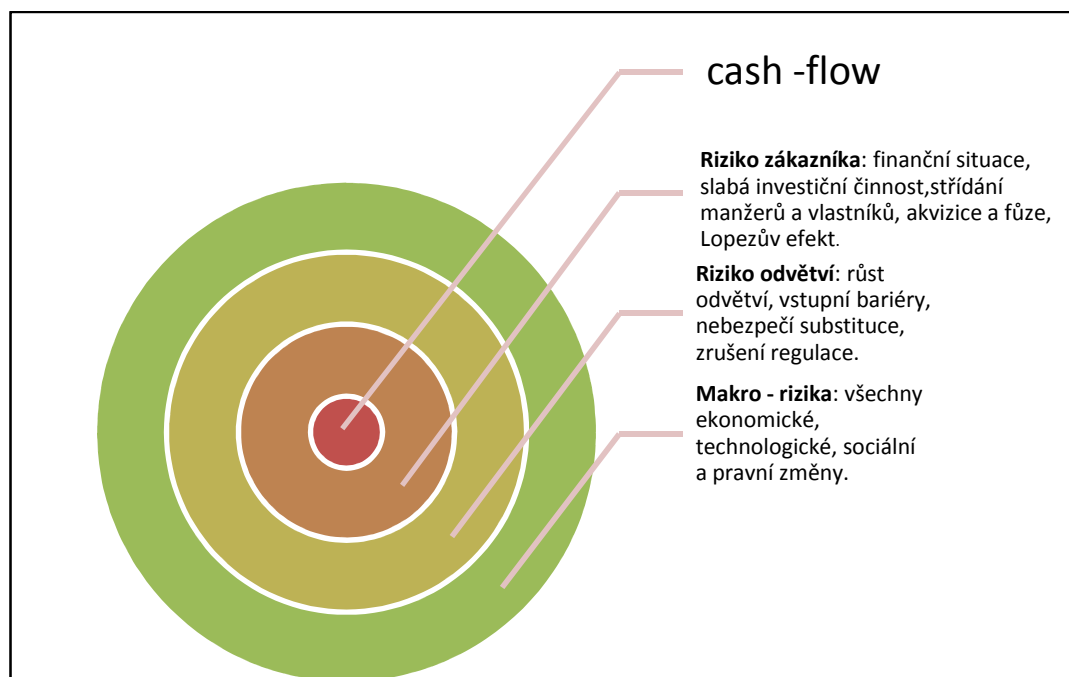
Čím větší je citlivost toku peněz na vnější vlivy, tím větší musí být riziková premie, která se odrazí v diskontní sazbě. Citlivost zahrnuje pravděpodobnost, že externí události ovlivní cash – flow společnosti a dále intenzitu, s jakou událost působí na cash – flow. Riziko kolísání cash – flow může vzniknout na makro úrovni zahrnující ekonomické, technologické, sociální a právní prostředí. Např. výkyvy a nárůst cen paliv nepostihne různá odvětví a podniky stejnou silou. Větší riziko fluktuace cash – flow vykazují deregulovaná odvětví a odvětví s nedostatkem inovací. Riziko plynoucí z odvětví souvisí především s růstem odvětví, vstupními překážkami do odvětví nebo se substitucí produktu. Poslední riziko se dotýká zákazníka jako společnosti. Pro výnosnost vztahu se zákazníkem není lhostejné, jestliže existují pochybnosti o finanční situaci podniku, nebo je známo, že jsou manažeři a vlastníci často obměňováni, nebo že má v brzké době dojít k akvizici, fúzi nebo oddělení části zákazníka.³² Obr. 9 shrnuje příčiny kolísání cash – flow na jednotlivých úrovních.

Riziko zákazníka je od začátku 90. let rozšířeno o tzv. Lopézův efekt, který negativně působí na dodavatele především v automobilovém průmyslu. Svému označení „vděčí“ vedoucímu nákupu automobilky Opel. Jose Ignacio Lopez centralizoval nákup dílů za účelem snížení nákladů a počáteční výsledky byli pro Opel potěšující. Mnohem méně ale pro dodavatele, kteří byli vystaveny cenovému diktátu. Lopézův efekt je v současnosti používán jako pojem pro:³³

³¹STAHL H. K. und MATZLER, K. Kundenbewertung und Shareholder Value. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 433.

³²STAHL H. K. und MATZLER, K. Kundenbewertung und Shareholder Value. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 434.

³³ Lopézův efekt [on line]. [cit. 01. 05. 2009]. Dostupné z: <http://www.schlauweb.de/Lopez-Effekt>



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 9 Vliv vnějšího prostředí na cash - flow společnosti

- zneužití dominance nakupujícího,
- cenový diktát,
- nezdravá konkurence mezi dodavateli,
- podplácení nákupčích,
- prosazování zvláštních podmínek a vyžadování dodatečných služeb,
- přizpůsobování a úpravy dlouhodobých smluv podle odběratele.

Tato politika později vedla k zániku středně velkých dodavatelů a vzniku velkých dodavatelských koncernů, které byly schopny vyjednávat vyšší ceny.

4.2.3 Cross – buying potenciál

Cross – selling označuje uspokojení potřeby zákazníka prodejem dodatečných výrobků a služeb, které s primárním produktem (tj. produkt na jehož základě byl původně založen

obchodní vztah) souvisí, ale nepředstavují jeho substituty. Nabízející může prodávat dodatečné produkty, které sám vyrobil, nebo získal koupí od jiných nabízejících.³⁴

Příbuzný pojem cross – buying označuje kupování dodatečných výrobků u stejného prodejce.³⁵ Jediný rozdíl mezi cross – selling a cross – buying je odlišný úhel pohledu. Při cross – selling zaujímáme pozici prodejce a v druhém případě pozici kupujícího. Cross – selling je překládán jako křížový prodej, v textu budu dále používat pouze anglické označení.

Výhody plynoucí z cross – selling pro podnik

Pozitivní dopad plynoucí z cross – selling na úspěch společnosti může mít

- peněžní,
- a/nebo nepeněžní charakter.

Nepeněžní dopad zahrnuje především vyšší stabilitu obchodního vztahu mezi dodavatelem a odběratelem. Jejich spolupráce se pak nezakládá pouze na obchodu s jediným výrobkem, ale rozprostře se do několika výrobních segmentů. Kolísání poptávky po jednom produktu je tlumeno poptávkou po ostatních výrobcích, čímž se prodávající zajišťuje proti prudkým propadům obrátu nebo tržního podílu.

Pozitivní peněžní dopad cross – selling spočívá v nadproporcionálním růstu obrátu vzhledem k nákladům. Na následné zvyšování zisku má vliv:

- množstevní efekt,
- cenový efekt,
- nákladový efekt.

Množstevní efekt spočívá v prodeji dodatečných výrobků a zvýšení celkového odbytu, což vede k růstu obrátu. Pozitivní cenové efekty se dostaví, jestliže primární výrobek firma prodává s komplementárními výrobky jako systémové řešení. Jeli užitek systémového

³⁴HOMBURG, CH. und SCHAEFER, H. Die Erschliessung von Kundenpotenzialen durch Cross–Selling. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 162.

³⁵HOMBURG, CH. und SCHAEFER, H. Die Erschliessung von Kundenpotenzialen durch Cross–Selling. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 162.

řešení pro zákazníka vyšší než celkový užitek z jednotlivých komponentů, pak může dodavatel prosazovat vyšší cenu než je celková cena všech komponent. Cross – buying rovněž zvyšuje závislost kupujícího na dodavateli, který tak má lepší výchozí pozici při stanovení ceny. Pozitivní nákladový efekt vyplývá z toho, že dodatečně prodané výrobky čerpají ze stejných zdrojů ve výrobě, prodeji nebo logistice jako původní produkt. Tím mohou být existující kapacity lépe vytíženy a náklady mohou být rozvrhnuty na více jednotek.³⁶

4.2.4 Potenciál loajality

Loajalita popisuje uvědomělé chování zákazníka, který odmítá odstoupení z existujícího obchodního vztahu. Slovo „uvědomělé“ zdůrazňuje fakt, že mohou existovat konkrétní důvody (tržní situace, konkrétní situace) pro ukončení vztahu se svým dodavatelem, a přestože má zákazník k dispozici lepší varianty, trvá na zachování současného stavu. Zákazník zcela vědomě podstupuje riziko, že jeho svobodná volba a možnosti při obchodování budou omezeny. V takovém případě existuje vnitřní závazek zákazníka vůči prodávajícímu. Zákazník se fakticky identifikuje se svým dodavatelem, je hrdý na obchodní vztah a usiluje o dlouhodobé společné blaho.³⁷ Za rozhodující determinant loajality se považuje spokojenost zákazníka. Navzdory tomu nemusí vztah mezi spokojeností a loajalitou zákazníka vůbec existovat, a pokud ano, tak není lineární. Kromě vnitřního závazku a spokojenosti zákazníka má na loajalitu významný vliv důvěra, která snižuje riziko oportunistického chování zákazníka.³⁸ Čím menší je důvěra zákazníka k dodavateli, tím větší bude odpor k závislosti na něm. Zároveň platí, že čím menší je závislost zákazníka na dodavateli, tím výnosnější bude pro zákazníka oportunistické chování. Protože zákazník musí zpravidla investovat na počátku do vztahu méně než prodávající, má mnohem více prostoru pro změnu chování v neprospěch prodávajícího.³⁹

³⁶HOMBURG, CH. und SCHAEFER, H. Die Erschliessung von Kundenpotenzialen durch Cross–Selling. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 172.

³⁷STAHL H. K. und MATZLER, K. Kundenbewertung und Shareholder Value. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 436.

³⁸TOMCZAK, T. und SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 135.

³⁹HELM, S. Der Wert von Kundenbeziehungen aus der Perspektive des Transaktionskostenansatzes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 116.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 10 Faktory ovlivňující loajalitu

Vliv zákaznické loajality na obrat

- Vyšší pravděpodobnost opětovného nákupu: Loajální zákazníci nakupují častěji a svojí kupní sílu koncentrují na méně prodejců. Předpovědi vývoje obratu a plánování rozpočtu jsou snadnější.
- Dodatečný prodej: Loajální zákazníci nakupují více, neboť jsou seznámeni lépe s nabídkou.
- Nižší cenová elasticita: Loajální zákazníci jsou zpravidla velkorysejší a neporovnávají často ceny substitutů ostatních výrobců.
- Loajální zákazníci svými pozitivními preferencemi přispívají k vyšší ochotě nákupu u potenciálních zákazníků.
- Homogenní zákaznický mix: Loajální zákazníci se často sdružují, což umožní společnosti přímo se koncentrovat na jejich přání.

Vliv zákaznické loajality na náklady

- Nižší akviziční náklady: Loajální zákazníci jsou výhodnější než získávání nových zákazníků.
- Optimalizace reklamních prostředků: Koncentrace na loajální zákazníky a cílové oslovení zvyšuje efektivnost reklamy.
- Snížení obchodních rizik: Loajální zákazníci jsou při platbách zpravidla spolehliví.

- Nižší náklady na logistiku a optimalizace procesů: Dobrá předvídatelnost poptávky vede k rutinním činnostem, které umožní zkracovat dodací lhůty a snižovat náklady na skladování.
- Nižší náklady spojené s reklamací: Věrní zákazníci jsou více tolerantní k chybám a velkorysejší při jejich odstraňování.⁴⁰

4.3 Zdrojový potenciál zákazníka

4.3.1 Referenční potenciál

Hodnota zákazníka je rovněž ovlivňována jeho referenčním potenciálem. Především doporučení zákazníků, kteří jsou ve svém odvětví považováni za vzor pro ostatní podniky, hrají důležitou roli. Dobré jméno, odborné kompetence a role lídra v oboru již získaného zákazníka ovlivňují podstatně rozhodnutí potenciálních zákazníků při výběru dodavatele. Podnik si takřka přivlastňuje dobrou pověst svého zákazníka. Referenční potenciál vede k růstu výnosů, snižování akvizičních nákladů a nákladů na udržení zákazníka. Referenční potenciál rovněž přispívá ke snížení rozhodovací doby při výběru dodavatele, neboť důvěra v referenta snižuje rozsah potřebných kontrol (výrobní, procesní nebo podnikové audit). Pozitivní reference doplňují a podporují ostatní marketingové aktivity, což se odrazí ve větší ochotě nový výrobek vyzkoušet a rychleji ho přijmout.⁴¹

Koncept referenčního potenciálu se neomezuje pouze na konečné spotřebitele v B2C vztazích. Především při akvizici nových zákazníků hrají zákazníci se svými referencemi v oblasti B2B nezastupitelnou roli.⁴² V literatuře je však zpracován referenční potenciál výhradně pro B2C vztahy, rovněž příklady z praxe pocházejí z této oblasti. Podstata referenčního potenciálu je ale jak pro B2C tak B2B vztahy stejná.

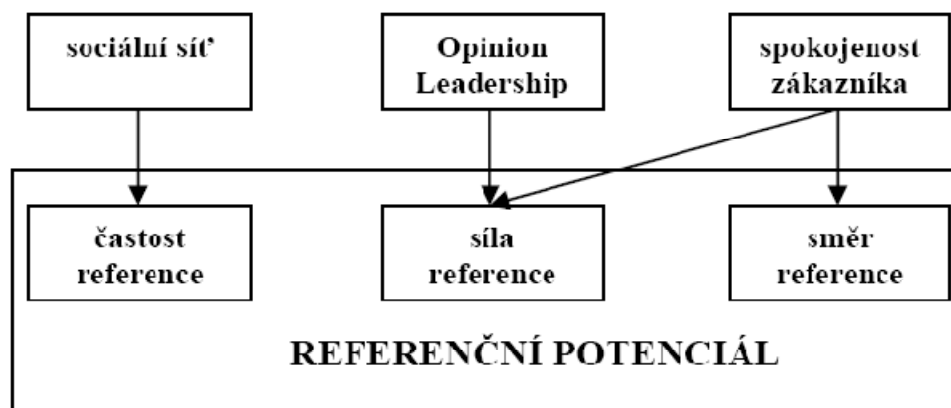
⁴⁰Loajalita [on line]. [cit. 01. 05. 2009]. Dostupné z: <http://www.4managers.de/themen/kundenloyalitaet/>

⁴¹STAHL H. K. und MATZLER, K. Kundenbewertung und Shareholder Value. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 436.

⁴²TOMCZAK, T. und SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 136.

„Referenční potenciál představuje schopnost aktuálního zákazníka oslovit a ovlivnit potenciální zákazníky svými pozitivními, negativními nebo neutrálními informacemi“.⁴³

Při zjišťování referenčního potenciálu se zohledňuje, kolik se potenciálních zákazníků nachází v okolí referenta (zákazníka) a jak často se zákazník v jejich přítomnosti zmiňuje o svém dodavateli nebo jeho službách. Počet potenciálních zákazníků se odráží v první komponentě referenčního potenciálu, kterou označujeme jako sociální síť. Velikost referenčního potenciálu dále souvisí s váhou, jakou potenciální zákazníci přisuzují poskytnutým referencím. Čím vlivnější je zákazník ve své sociální síti a čím silnější je jeho postavení v oboru, tím větší váhu mají jeho reference. V literatuře se používá anglické označení opinion leadership (názorové vůdcovství). Opinion leadership získá podnik na základě know – how, image, postavení na trhu, kvality produktu atd. Opinion leadership tedy určuje sílu referencí a je tak druhou komponentou referenčního potenciálu zákazníka. Poslední komponentou je spokojenost zákazníka, která ovlivňuje směr a částečně i sílu referencí. Mluví zákazník negativně o svém dodavateli a zrazuje potenciální zákazníky od koupě výrobků, pak z něho plyne negativní referenční potenciál. Spokojený zákazník naopak se svými pozitivními referencemi povede k pozitivnímu referenčnímu potenciálu.⁴⁴



Zdroj: Upraveno z CORNELSEN, J. Kundenbewertung mit Referenwerten. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 198.

Obr. 11 Komponenty referenčního potenciálu

⁴³CORNELSEN, J. Kundenbewertung mit Referenwerten. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 197.

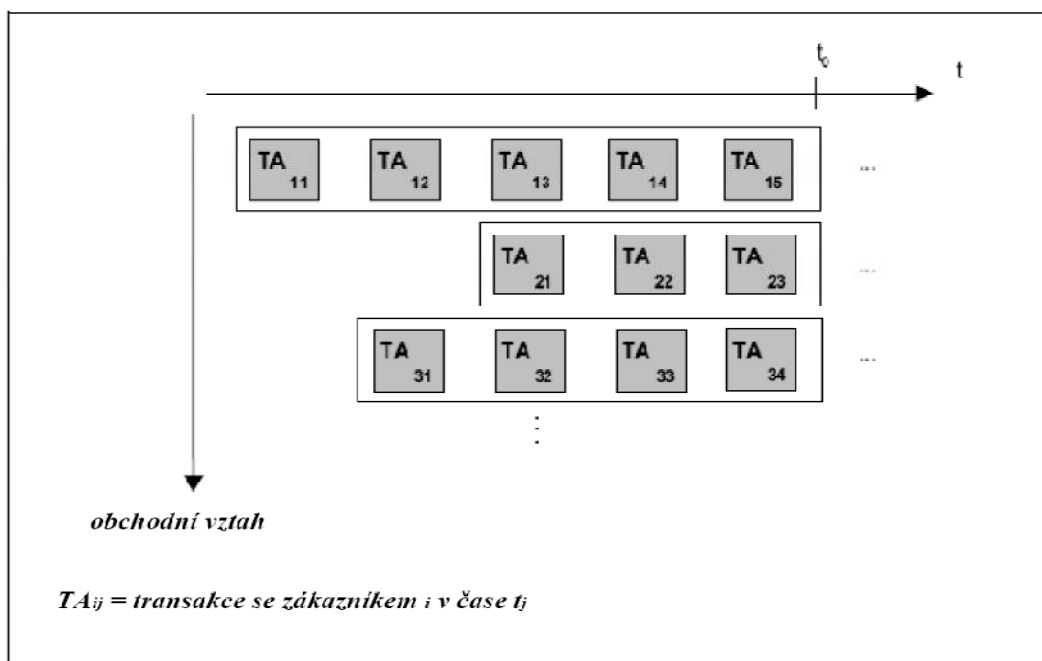
⁴⁴CORNELSEN, J. Kundenbewertung mit Referenwerten. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 198.

4.3.2 Informační potenciál

Informační potenciál zákazníka zahrnuje veškeré užitečné informace, které se k dodavateli dostanou během trvání vztahu se zákazníkem. Tyto informace mohou mít jak operativní tak strategický charakter. Informační potenciál zahrnuje pouze tok informací od zákazníka k dodavateli. Informace mezi zákazníkem a jeho sociálním okolím jsou naopak součástí referenčního potenciálu.⁴⁵

Lead users

Prodávající neudržují zpravidla obchodní vztah s jediným zákazníkem, ale jsou zapletení do široké sítě dodavatelských vztahů. Jednotlivé vztahy se často nacházejí v odlišných stadiích. Zatímco prodávající se zákazníkem i provedl k okamžiku t_0 již řadu transakcí (obr. 12), mohou stát ostatní vztahy na úplném počátku. Kdyby se prodávajícímu v rámci spolupráce s prvním zákazníkem podařilo získat informace užitečné také u ostatních zákazníků, mohl by posílit svoji pozici na trhu.



Zdroj: Upraveno z KLEINALTENKAPF, M. und DAHLKE, B. Der Wert des Kunden als Informant. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 230.

⁴⁵TOMCZAK, T. und SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 136.

Obr. 12 Vztah transakcí s jednotlivými obchodními vztahy v čase

Zákazníci na trhu se od sebe odlišují tím, že jsou ochotní adoptovat (tzn. koupit a používat výrobky) nové výrobky nestejně rychle. Vždy existují zákazníci, kteří dříve než ostatní poznají potenciál nového výrobku. Tito lidé na straně poptávajících předbíhají svým chováním většinovou část trhu, a proto se o nich mluví jako o lead users.⁴⁶

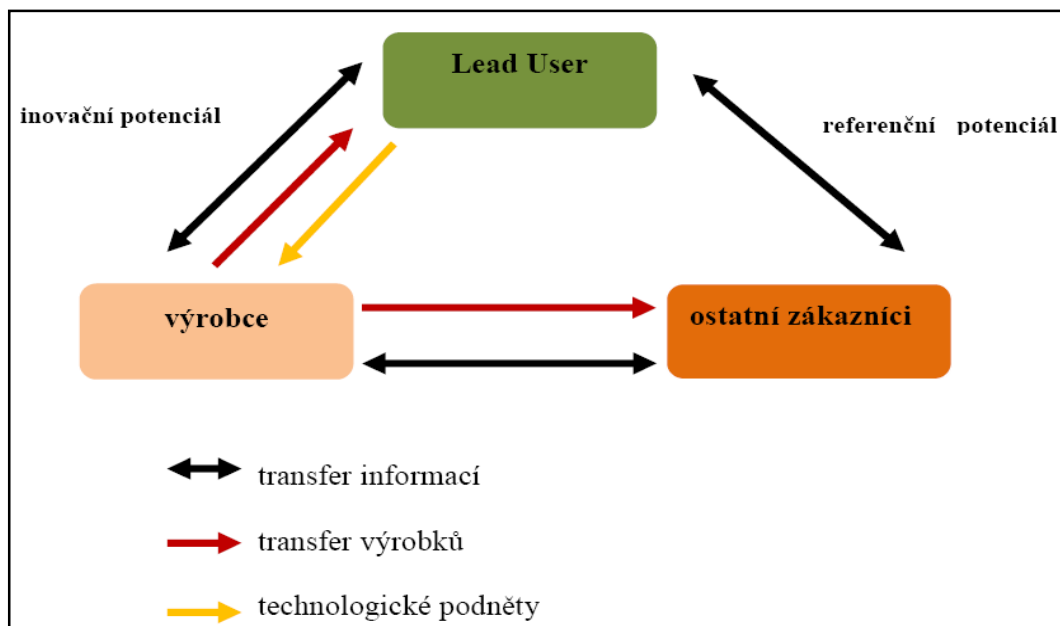
Pozitivní vlivy informačního a referenčního potenciálu lídrů

Informační potenciál lídrů (lead user) se může pozitivně projevit před i po uvedení výrobku na trh. V pozitivním případě vede spolupráce k urychlení inovačního procesu a snížení tržních bariér. Synergický efekt mezi dodavatelem a zákazníkem umožní zkrácení doby vývoje výrobku, dosažení vyšší technologické úrovně a snížení nákladů na vývoj a výzkum. Rovněž úspěšnost vývoje a total contribution margin nového výrobku je vyšší, než kdyby dodavatel při vývoji se zákazníkem nespolupracoval. Po uvedení výrobků na trh se pozitivní efekt spolupráce projeví v rychlejším rozšíření nového výrobku mimo okruh inovátorů. Lead user může počáteční nedůvěru potenciálních zákazníků odbourat prezentací výsledků a zkušeností s novým výrobkem. Je-li lead user zároveň opinion leader, pak je jeho vliv na potenciální zákazníky ještě zesílen. V případě informačních toků mezi opinion leadrem a potenciálními zákazníky se jedná o referenční potenciál. Z pohledu dodavatele jsou tedy jako kooperační partneři atraktivní zákazníci, kteří mají:

- vysoký inovační potenciál ve smyslu pozitivního vlivu na rychlost vývoje nového výrobku a jeho úspěšného uvedení na trh,
- vysoký referenční potenciál s ohledem na další zákazníky v žádoucím zákaznickém segmentu (obr. 13).⁴⁷

⁴⁶KLEINALTENKAPF, M. und DAHLKE, B. Der Wert des Kunden als Informant. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 230-231.

⁴⁷KLEINALTENKAPF, M. und DAHLKE, B. Der Wert des Kunden als Informant. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 230-231.



Zdroj: KLEINALTENKAPF, M. und DAHLKE, B. Der Wert des Kunden als Informant. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 232.

Obr. 13 Potenciál lídrů (lead user) z pohledu výrobce

Podnik bude přednostně podporovat vztahy s takovými zákazníky, kteří představují vysokou informační hodnotu. Výchozím bodem může být určení vhodných lídrů (lead user). V jejich případě to jsou zákazníci:

- jejichž aktuální požadavky jsou reprezentativním vzorkem pro budoucí vývoj poptávky na trhu,
- kteří plní pro ostatní zákazníky funkci opinion leadra,
- kteří očekávají naprosté uspokojení jejich potřeby, a proto jsou více než jiní zákazníci ochotni poskytnout potřebná data,
- kteří již sami provedli opatření pro řešení jejich problému,
- kteří jsou tak silně zainteresovaní na řešení svého problému, že sami často navrhnou prototypy.⁴⁸

⁴⁸KLEINALTENKAPF, M. und DAHLKE, B. Der Wert des Kunden als Informant. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 235.

Kromě těchto podmínek se musí rovněž zohlednit při hodnocení informačního potenciálu:⁴⁹

- ochota zpětné vazby (feedback),
- obsah a kvalita informací.

4.3.3 Potenciál kooperace a synergický potenciál

„Potenciál kooperace a integrace zákazníka je ochota a schopnost poskytnout výrobní zdroje (lidský a investiční kapitál) svému dodavateli na omezenou dobu“.⁵⁰

K potenciálu kooperace patří veškeré synergie, které jsou realizovány zesílenou spoluprací a integrací výrobních řetězců mezi dodavatelem a zákazníkem. Především v B2B vztazích nebo službách lze z kooperačního potenciálu čerpat podél celého výrobního řetězce, neboť se na výrobním procesu podílejí dodavatel a zákazník současně. V extrémních případech se výrobní proces nemůže bez zákazníka vůbec uskutečnit. Spolupráce může probíhat v oblasti výzkumu, vývoje, výroby, logistice a marketingu.⁵¹

Výhody plynoucí z integrace zákazníka

Integrace náročných a inovativních zákazníků do procesu vývoje nového výrobku může vést k lepší identifikaci problémů a chyb výrobku nebo zvláštních přání zákazníků. Výsledkem jsou výrobky s nižšími náklady a vyšší kvalitou. Díky integraci zákazníka do vývoje výrobku v rámci Quality Function Deployment (QFD) mohou být nedostatky včas objeveny a rychleji provedeny změny. Tím klesají náklady na vývoj a zvyšuje se šance výrobku na trhu. Spolupráce rovněž vede k odkrytí slabých míst ve vnitropodnikových a vnějších procesech, které mohou být s pomocí zákazníka odstraněny, nebo mohou být vyvinuty úplně nové formy spolupráce (Just in Time, Efficient Consumer Response).⁵²

⁴⁹TOMCZAK, T. und SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 137.

⁵⁰TOMCZAK, T. und SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 137.

⁵¹TOMCZAK, T. und SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 137.

⁵²STAHL H. K. und MATZLER, K. Kundenbewertung und Shareholder Value. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 436.

Zejména B2B vztahy jsou založeny na dlouhodobé a úzké spolupráci mezi dodavatelem a zákazníkem. Časem získané poznatky o chování zákazníka, jeho zdrojích, schopnostech a závislostech jsou vhodné pro vybudování a upevnění výhodnější pozice, která může umožnit prosazení vyšších cen nebo prodej komplementárních výrobků⁵³. Také lépe předvídatelná poptávka umožní podniku efektivnější rozvržení disponibilních zdrojů, čímž se snižují náklady a roste ziskovost.⁵⁴

V souvislosti s potenciálem kooperace se často objevuje pojem vnější synergický potenciál, který označuje potenciální efekty vyplývající ze společného působení dodavatele se zákazníkem. Významný indikátor synergického potenciálu je vysoký podíl zákazníka na celkovém obratu společnosti. Změny ve vztahu např. změna struktury poptávky může pak významně ovlivnit hospodaření společnosti. Kromě vnějších synergií mohou být významné také vnitropodnikové synergie, které vyplývají ze společného působení zákazníků nebo zákazníka se třetí osobou. Příkladem mohou být úspory z rozsahu, kterých podnik dosáhne při růstu počtu zákazníků např. ve výrobě a logistice. Rovněž zákazníci, kteří mají jen nepatrný ekonomický význam pro dodavatele, skrývají vnitřní synergický potenciál, jestliže tvoří velkou část obratu dceřiné společnosti. Dodavatel se dceřinou společností pak těží z centralizace nákupu, investic nebo výroby.⁵⁵

4.4 Tržní a zdrojový potenciál v praxi

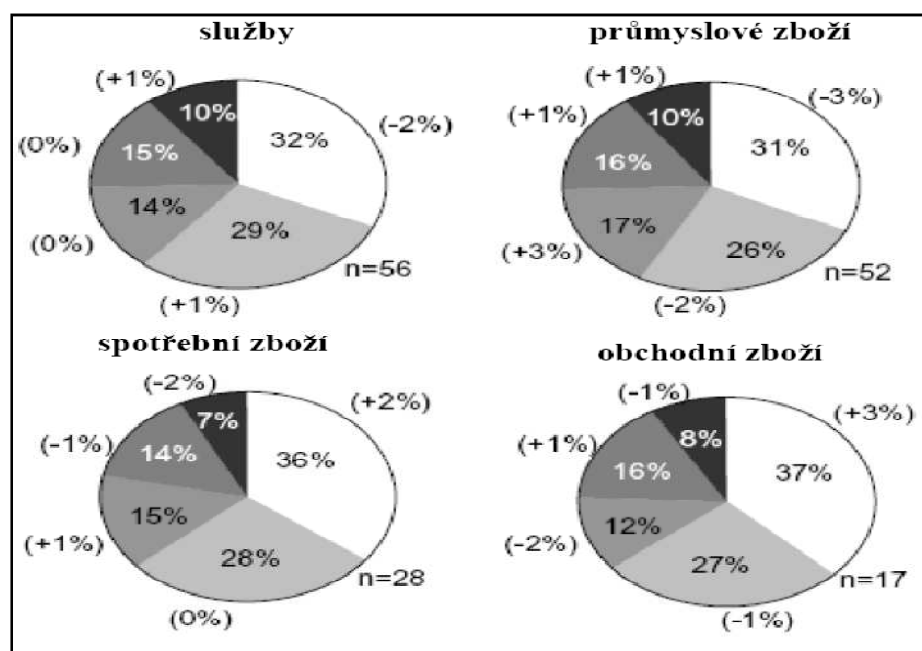
Mezi podniky vládne shoda, že součástí CV nejsou pouze peněžní veličiny jako např. obrat nebo výnosy. Kromě nich je nutné zohlednit tzv. soft faktory, které lze často v praxi velmi těžko kvantifikovat. Více než jednu polovinu hodnoty zákazníka (62 %) tvoří současná nebo budoucí obchodní činnost se zákazníkem (tzn. tržní potenciál zákazníka), zatímco 38 % celkového ekonomického významu vyplývá z použití zákazníka jako podnikového zdroje (zdrojový potenciál zákazníka). Podniky rovněž udávají, že nejpodstatnější součástí CV je funkce zákazníka jako nositele nákladů a výnosů v současnosti a budoucnu (34 % a 27,5 %), dále pak následuje zákazník jako referent (15,3 %) a partner (14,2 %). Vnitřní

⁵³KLEINALTENKAPF, M. und DAHLKE, B. Der Wert des Kunden als Informant. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 232.

⁵⁴STAHL H. K. und MATZLER, K. Kundenbewertung und Shareholder Value. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 437.

⁵⁵TOMCZAK, T. und SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 139.

synergický potenciál tvoří 9 % CV. Faktory mající vliv na CV se v různých sektorech od sebe zásadně neliší, přesto existují v různých sektorech některá specifika ohledně struktury CV (srovnání v obr. 14). V sektoru průmyslového zboží (B2B vztahy) se odráží funkce zákazníka jako partnera a koproducenta v hodnotě zákazníka obzvlášť významně. Rovněž referenční a vnitřní synergický potenciál je v tomto sektoru nadprůměrně hodnocen. V závorkách jsou uvedeny odchylky od průměrných hodnot v procentech.⁵⁶



- ☐ nositel výnosů a nákladů v současnosti
- ☐ nositel výnosů a nákladů v budoucnu
- ☐ partner a koproducent
- ☐ referenční potenciálu
- ☐ vnitřní synergický potenciál

Zdroj: Upraveno z TOMCZAK, T. und SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 145.

Obr. 14 Struktura CV v různých sektorech

⁵⁶TOMCZAK, T. und SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 143 -145.

Výsledky byly získány v roce 2000 na základě studie provedené Institutem pro marketing a obchod ve Švýcarsku. Ze základního soboru bylo náhodně vybráno 700 společností z různých branží. Dotázaní se vyjadřovali k tématu „Customer Value a analýza Customer Value“.

5 Modely k určení Customer Value

5.1 Klasifikace metod

Metody k měření CV lze rozdělit na základě několika různých kritérií:⁵⁷

- Podle prvního kritéria rozlišujeme heuristické a analytické metody měření (tab. 2 a tab. 3). Heuristické metody spočívají na pravidlech a předpokladech, které byly předem určeny, ale nemůžou být považovány za definitivně platné. Tyto metody nakonec nevedou k odvození nejideálnějších rozhodnutí, ale nabízejí efektivní pomoc při jejich hledání. Analytické metody naopak spočívají na matematických výpočtech, které usnadňují kvantitativní porovnání zákazníků na základě numerických hodnot, takže je teoreticky možné učinit správné rozhodnutí.
- Druhé kritérium zohledňuje, jaké veličiny hrají při výpočtu CV roli (tab. 2 a tab. 3). Jestliže do výpočtu vstupují veličiny jako obrat nebo náklady, které lze získat přímo z účetnictví, pak mluvíme o peněžních metodách měření CV. Naopak u nepeněžních metod ustupuje přesné vyčíslení příspěvku zákazníka k zisku (celkovému obratu nebo nákladům) společnosti do pozadí a měření se omezuje na kvalitativní ohodnocení vztahu se zákazníkem.
- Podle třetího kritéria rozlišujeme metody na statické nebo dynamické (tab. 2 a tab. 3). Statické jsou vztaženy pouze na jedno období, které zpravidla odpovídá jednomu účetnímu čtvrtletí nebo účetnímu roku. Naproti tomu dynamické metody zohledňují všechny období životního cyklu vztahu se zákazníkem.
- Čtvrté kritérium určuje, zda se jedná o jednorozměrné nebo vícerozměrné metody měření CV (tab. 1). Jednorozměrné metody zohledňují při výpočtu jedinou komponentu CV, zatímco vícerozměrné metody integrují peněžní a nepeněžní komponenty CV, takže vypočítaná hodnota bude spíše odpovídat skutečné hodnotě zákazníka pro společnost.
- Poslední kritérium odráží stupeň agregace jednotlivých zákazníků při zjišťování CV (tab. 1). Zákazníci mohou být hodnoceni individuálně, nebo mohou být agregováni do větších celků.

⁵⁷BERND, W. und GOETTEGENS, O. Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2004, s. 29.

Tab. 1 Metody k měření CV

<div> <div>agregace</div> <div>počet komponent</div> </div>	individuální	Kumulované
jednorozměrné	Total Contribution Margin Customer Lifetime Value	ABC analýza
vícerozměrné	scoring model (RFM model)	zákaznické portfolio, scoring portfolio

Zdroj: Upraveno z KRAFT, M./ RUTSATZ, U. Konzepte zu Messung des ökonomischen Kundenwerts. S. 278

Tab. 2 Metody k měření CV

heuristické metody	statické	dynamické
nepeněžní	zákaznické portfolio	stupnice loajality
peněžní	ABC analýza na základě obratu	ABC analýza s dynamickými hodnotami

Zdroj: Upraveno z BERND, W. /GOETTEGENS, O Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement. S. 30

Tab. 3 Metody k měření CV

analytické metody	statické	dynamické
nepeněžní	scoring model	RFM model
peněžní	Total Contribution Margin	Customer Lifetime Value

Zdroj: Upraveno z BERND, W. /GOETTEGENS, O Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement. S. 30

5.2 Total contribution margin

Total contribution margin je rozdíl mezi dosaženým obratem (příjmem) a variabilními náklady. Jedná se tedy o obnos, který je k dispozici ke krytí fixních nákladů.⁵⁸ Total Contribution Margin lze vypočítat jako rozdíl mezi celkovým příjmem (TR) a celkovými variabilními náklady (TVC). Vztah mezi ziskem, fixními náklady a TCM zachycuje Obr. 15.

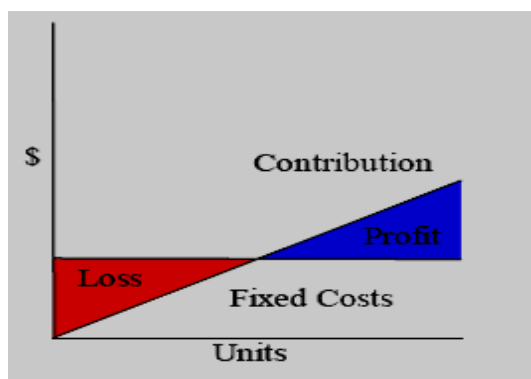
$$TCM = TR - TVC \quad (1)$$

Unit Contribution Margin (C) je rozdíl mezi cenou (P) a jednotkovými variabilními náklady (V).

$$C = P - V \quad (2)$$

Contribution Margin Ratio určuje kolik procent z celkového příjmu (obratu) kryje fixní náklady.⁵⁹

$$CMR = \frac{\text{Total Contribution Margin}}{\text{Total Revenue}} \quad (3)$$



Zdroj: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/40/CVP-FC-Contrib-PL.svg>, [01. 05. 2009]

Obr. 15 Příspěvek produkce ke krytí fixních nákladů

⁵⁸ <http://de.wikipedia.org/wiki/Deckungsbeitrag>, [01. 05. 2009]

⁵⁹ <http://de.wikipedia.org/wiki/Deckungsbeitrag>, [01. 05. 2009]

5.2.1 Total contribution margin aplikovaný na zákazníka

Přestože je TCM většinou používán jako nástroj pro kalkulaci výrobků (určení příspěvku jednotky produkce nebo celkového objemu produkce k zisku), může být rovněž vztažen na zákazníka. Podobně jako tomu je u výrobků, lze tímto ukazatelem zjistit příspěvek každého zákazníka k zisku společnosti. Jsou li náklady a tržby řádně přiřazeny k zákazníkovi, který je způsobil, může TCM dobře vypovídat o hodnotě zákazníka pro společnost.⁶⁰ Je li TCM pozitivní (negativní), odpovídá jeho hodnota právě tomu, o kolik by klesnul (vzrostl) zisk, pokud by společnost s tímto zákazníkem neuskutečnila žádný obchod. Zisk pro společnost vznikne tehdy, jestliže suma všech TCM jednotlivých zákazníků přesáhne hodnotu režijních nákladů.⁶¹ Následující tab. 4 ukazuje schéma výpočtu TCM jednoho zákazníka.

Tab. 4 Schéma výpočtu TCM

hrubý obrát vypočítaný podle katalogové ceny
– sleva (rabat, skonta)
± ostatní úpravy tržeb
<hr/>
= čistý obrát
– výrobní náklady
<hr/>
Total Contribution Margin I
– marketingové náklady způsobené zákazníkem
<hr/>
= Total Contribution Margin II
– prodejní náklady způsobené zákazníkem
<hr/>
= Total Contribution Margin III
– servisní náklady vyvolané zákazníkem
– náklady za dopravu vyvolané zákazníkem
<hr/>
= Total Contribution Margin IV

Zdroj: Upraveno z LINK, J. und HILDEBRAND, V. G. Ausgewählte Konzepte der Kundenbewertung. In LINK, J., aj. Handbuch Database Marketing. 2.Aufl. Ettlingen: Verlag IM Marketing-Forum, 1997, s. 163.

Jestliže má ukazatel TCM podávat pravdivý obraz o tom, jakou měrou se zákazník podílí na krytí režijních nákladů, musí být porovnány pouze náklady a výnosy, za které je zákazník skutečně odpovědný a je jejich původcem. Zásadně by se při výpočtu TCM mělo

⁶⁰LINK, J. und HILDEBRAND, V. G. Ausgewählte Konzepte der Kundenbewertung. In LINK, J., aj. Handbuch Database Marketing. 2.Aufl. Ettlingen: Verlag IM Marketing-Forum, 1997, s. 166.

⁶¹SCHLEUNING, C. Die Analyse und Bewertung der einzelnen Interessenten und Kunden. In LINK, J., aj. Handbuch Database Marketing. 2.Aufl. Ettlingen: Verlag IM Marketing-Forum, 1997, s. 147.

zamezit, aby se režijní náklady podle předem stanoveného klíče přerozdělily na jednotlivé zákazníky.⁶² V podnikové praxi je však běžné, že jsou režijní náklady rozvrhnuty na zákazníky např. pomocí přírážkové kalkulace. Započítání režijních nákladů (např. procentní přírážkou) do TCM způsobí, že se zisk společnosti v daném období sníží o více než je hodnota TCM, pokud by daný zákazník nebyl v tomto období zákazníkem společnosti.

Proto by se výpočet TCM měl řídit principem jednicových nákladů. Na základě tohoto principu mohou být zákazníkovi připsány náklady jen při splnění dvou podmínek:

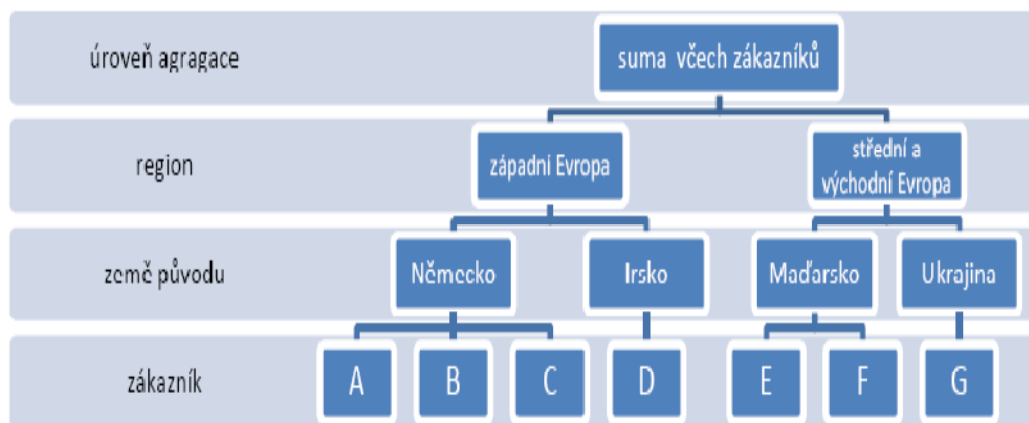
- zákazník náklady dodatečně způsobil,
- a tyto náklady mohou být k zákazníkovi přímo přiřazeny.⁶³

Přiřazení nákladů se děje na základě hierarchie vzniku nákladů ve formě postupné agregace. Na nejnižší agregační úrovni jsou zachyceny pouze jednicové náklady, takže na této úrovni žádné režijní náklady neexistují. Jestliže není možné prokazatelně přiřadit náklady odpovědnému objektu na této úrovni, potom se jedná o režijní náklady, které jsou připočteny k nadřazeným objektům jako jednicové náklady. Obr. 16 ukazuje příklad hierarchie, ve které jsou zákazníci podle geografického klíče agregováni do země původu a regionu. Jednicové náklady v nadřazené úrovni zároveň představují režijní náklady pro objekty v nižší úrovni hierarchie. Při rozhodování, zda náklady k objektům (zákazník, země původu, region) přiřadit jako jednicové, se může podnik řídit zásadou: Jaké náklady by odpadly, kdyby objekt např. zákazník okamžitě odešel?⁶⁴

⁶²SCHLEUNING, C. Die Analyse und Bewertung der einzelnen Interessenten und Kunden. In LINK, J., aj. Handbuch Database Marketing. 2. Aufl. Ettlingen: Verlag IM Marketing-Forum, 1997, s. 147.

⁶³RIEBEL, P. Einzelkosten und- deckungsbeitragsrechnung. 7. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 1994, s. 36.

⁶⁴STAHL H. K. und MATZLER, K. Kundenbewertung und Shareholder Value. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 428.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 16 Agregace zákazníků podle jejich původu

Princip jednicových nákladů je analogický rovněž pro tržby. Každý objekt (zákazník) by měl být schopný pokrýt své jednicové náklady a přispět k režijním nákladům, což odpovídá principu TCM. Snahou společnosti zůstává, aby se tržby pokryly všechny režijní náklady a zároveň vytvořily zisk.⁶⁵

5.2.2 Překážky a nedostatky TCM

Pravdivé přiřazení tržeb a nákladů k jednotlivým zákazníkům vyžaduje rozvinuté účetnictví a jednotné zachycení nákladů v celopodnikovém měřítku. Princip jednicových nákladů může být tak komplikovaný a nepřehledný, že je jeho použití v podnikové praxi omezené. V praxi je řada nákladových položek pro zjednodušení zahrnuta do režijních nákladů, což může vést k chybnému ohodnocení zákazníka, protože v zásadě ziskový zákazníci jsou zatíženi „cizími“ náklady, které nezpůsobili. Omezená vypovídací schopnost TCM o hodnotě zákazníka vychází z toho, že zákazníci mohou na začátku životního cyklu vykazovat záporný TCM, ale v dalších fázích mohou být rentabilní.⁶⁶

⁶⁵RIEBEL, P. Einzelkosten und- deckungsbeitragsrechnung. 7. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 1994, s. 36.

⁶⁶SCHLEUNING, C. Die Analyse und Bewertung der einzelnen Interessenten und Kunden. In LINK, J., aj. Handbuch Database Marketing. 2.Aufl. Ettlingen: Verlag IM Marketing-Forum, 1997, s. 147.

5.3 Analýza obratu

Analýza obratu je asi nejjednodušší způsob ohodnocení zákazníka. Jedná se o parciální analýzu, protože předmětem zkoumání není žádná jiná veličina než obrat v absolutním vyjádření. Při hodnocení zákazníka na základě obratu platí jednoduché pravidlo. Čím větší obrat zákazník generuje, tím větší hodnotu zákazník má. Kromě absolutní veličiny mohou být použity i relativní ukazatele. Nejběžnější jsou:⁶⁷

- Podíl zákazníka na celkovém obratu dodavatele. Tento ukazatel má mnohem větší význam právě v B2B sektoru. V B2C sektoru tvoří spotřebitel jen velmi nepatrný podíl na obratu výrobce a ukazatel nemá téměř žádnou vypovídací hodnotu.
- Obrat zákazníka v poměru s jeho celkovou poptávkou.
- Obrat zákazníka v poměru s obratem, který zákazník realizoval s největším konkurentem. Problematické může být získávání aktuálních dat, protože jsou zpravidla zveřejňována jen při čtvrtletních uzávěrkách, nebo je společnost nemůže získat vůbec.

5.4 ABC analýza

ABC analýza je jednoduchý nástroj k seřazení a segmentaci zákazníků (dodavatelů, výrobků) na základě vybraného znaku. Zákazníci jsou seřazeni a rozděleni do segmentů na základě obratu, TCM nebo jiného znaku tak, aby společnost mohla soustředit svojí pozornost na zákazníky, kteří největší měrou ovlivňují úspěch společnosti. Zkoumaný znak nemusí mít nutně peněžní charakter, např. segmentace zákazníků podle stížností, vrácených výrobků atd. je také možná.⁶⁸

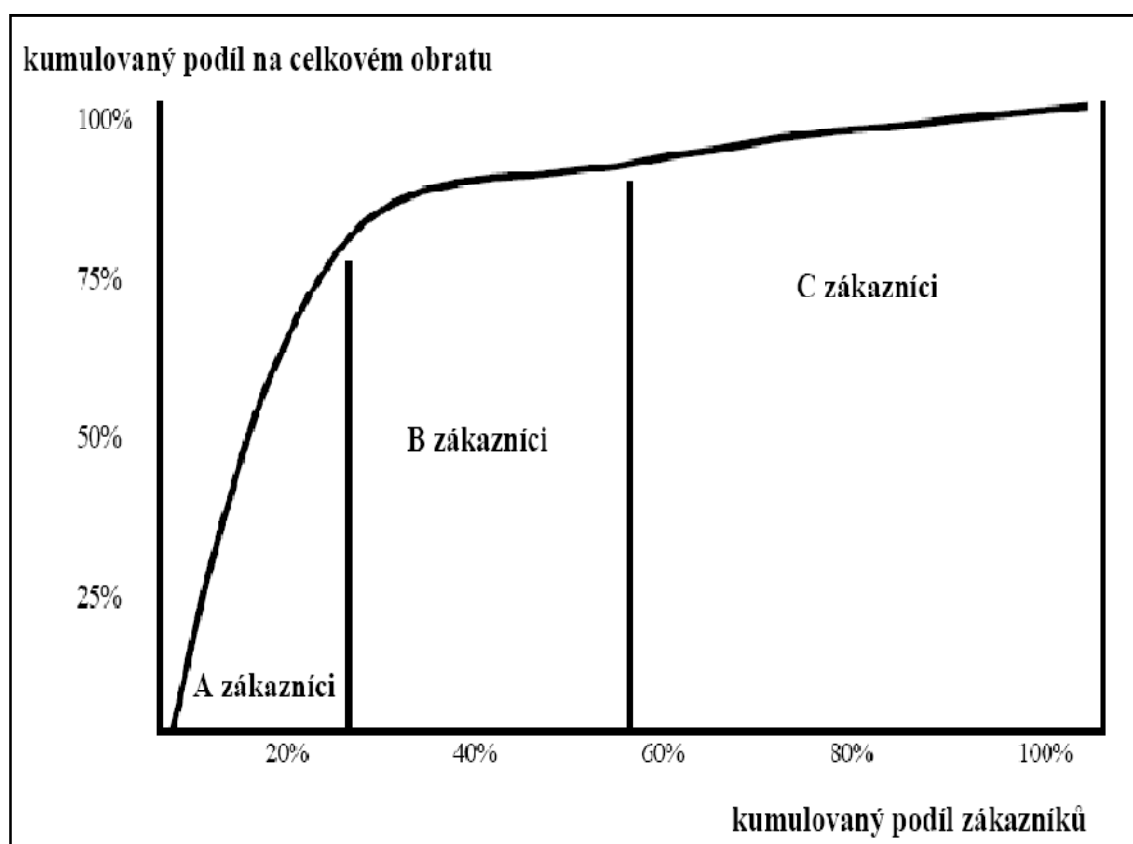
V rámci ABC analýzy jsou zákazníci rozděleni do jedné ze tří kategorií. Zákazníci z kategorie A mají nadprůměrný podíl na celkovém obratu společnosti za dané období, zákazníci zařazení v kategorii B generují naproti tomu jen průměrný podíl na celkovém

⁶⁷Analýza obratu [on line]. [cit. 01. 05. 2009] dostupné z:http://www.daniel-gronau.de/wissen/sem_kmw.htm

⁶⁸KRAFT, M. und RUTSATZ, U. Konzepte zu Messung des ökonomischen Kundenwerts. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 279.

obratu a zákazníci z kategorie C přispívají k celkovému obratu podprůměrně. Přitom se často potvrdí Paretovo pravidlo, které tvrdí, že 20 % zákazníků generuje 80 % obratu. ABC analýzu můžeme znázornit pomocí Lorenzovi křivky. Na horizontální ose nanášíme počet zákazníků vyjádřený v procentech a na vertikální osu zobrazujeme odpovídající kumulované obraty vyjádřené jako procento z celkového obratu.⁶⁹

Výhoda analýzy spočívá v univerzálnosti, jednoduchosti výpočtu a dobré dostupnosti potřebných dat, které lze bez problémů získat z účetnictví podniku. ABC analýza sice umožňuje porovnání zákazníků, ale neurčuje přesnou hodnotu zákazníka pro společnost.



Zdroj: Upraveno z LINK, J. und HILDEBRAND, V. G. *Ausgewählte Konzepte der Kundenbewertung*. In LINK, J., aj. *Handbuch Database Marketing*. 2.Aufl. Ettlingen: Verlag IM Marketing-Forum, 1997, s. 162.

Obr. 17 ABC analýza obratu

⁶⁹GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s.15.

Ačkoliv jsou při analýze použity v peněžních jednotkách vyjádřené vstupy, výsledek je nepeněžního charakteru. O hodnotě zákazníků můžeme jenom říct, jestli je vysoká, střední nebo malá.

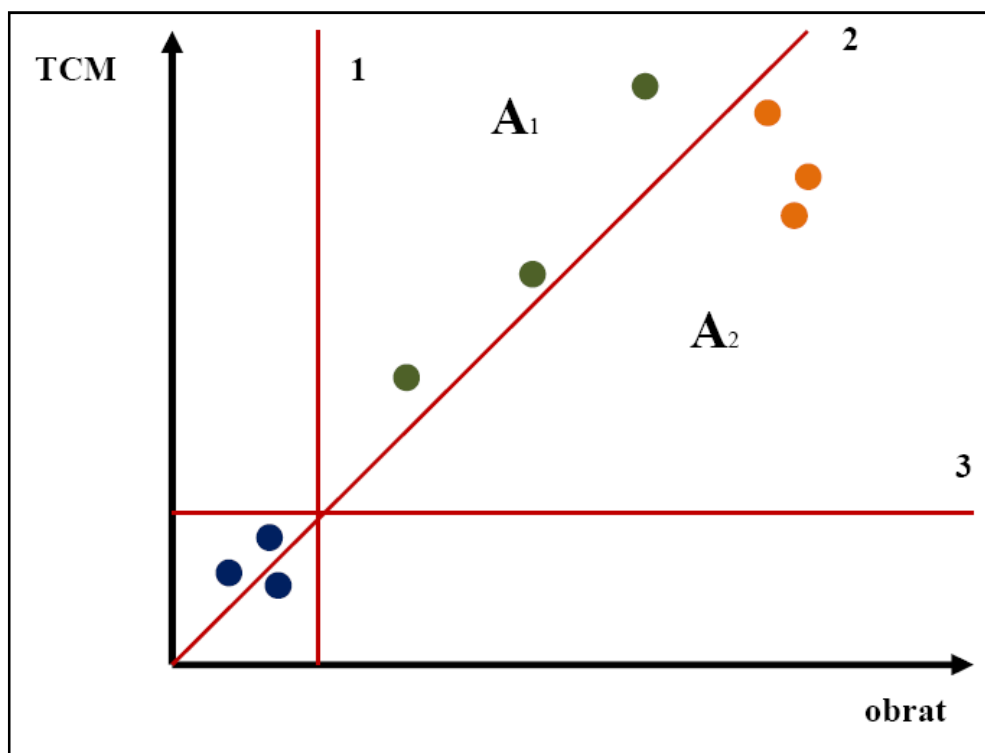
Otázkou také zůstává, jestli je rozdělení zákazníků do několika segmentů ideálním řešením, protože zákazníci mající největší podíl na celkovém obratu nemusí být nutně zároveň nejziskovější. Proto se analýza ABC provádí i pro TCM, pokud jsou potřebná data k dispozici. Přesto zůstává ABC analýza oblíbeným nástrojem pro hrubou segmentaci zákazníků pomocí dobře dostupných dat.⁷⁰

5.5 Analýza ABC podle obratu a TCM

Obrat je jako jediný ukazatel hodnoty zákazníka nedostačující, proto se jeho analýza rozšiřuje o další ukazatele. Kombinovaná ABC analýza rozděluje zákazníky do kategorií A₁, A₂, B a C podle obratu a TCM. Pomocná linie 1 na Obr. 18 představuje průměrný obrat jednoho zákazníka za dané období, linie 2 znázorňuje průměrný TCM a linie 3 představuje poměr mezi celkovým TCM a celkovým obratem tj. Contribution Margin Ratio. Čím vyšší bude ukazatel Contribution Margin Ratio, tím strmější bude linie 2. V kategorii A se nacházejí zákazníci s nadprůměrným obratem a nadprůměrným příspěvkem k zisku (zelené a oranžové body). Někteří z nich ale přispívají z realizovaného obratu méně, než je průměrný příspěvek zákazníka vyjádřený v procentech. V našem případě to jsou oranžové body. Do kategorie B a C pak spadají zákazníci vyznačení modře. Kombinovaná analýza tedy umožňuje rozdělit zákazníky do podskupin A₁ a A₂, a tím identifikovat zákazníky, kteří sice generují nadprůměrný obrat, ale relativně málo přispívají ke krytí fixních nákladů.⁷¹

⁷⁰KRAFT, M. Kundenbindung und Kundenwert. 2. Aufl. Heidelberg: Physica-Verlag, 2007, s. 77.

⁷¹Analýza ABC [on line]. [cit 01. 05. 2009]. Dostupné z :<http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/bpract/kuwert/kuwert.PDF>



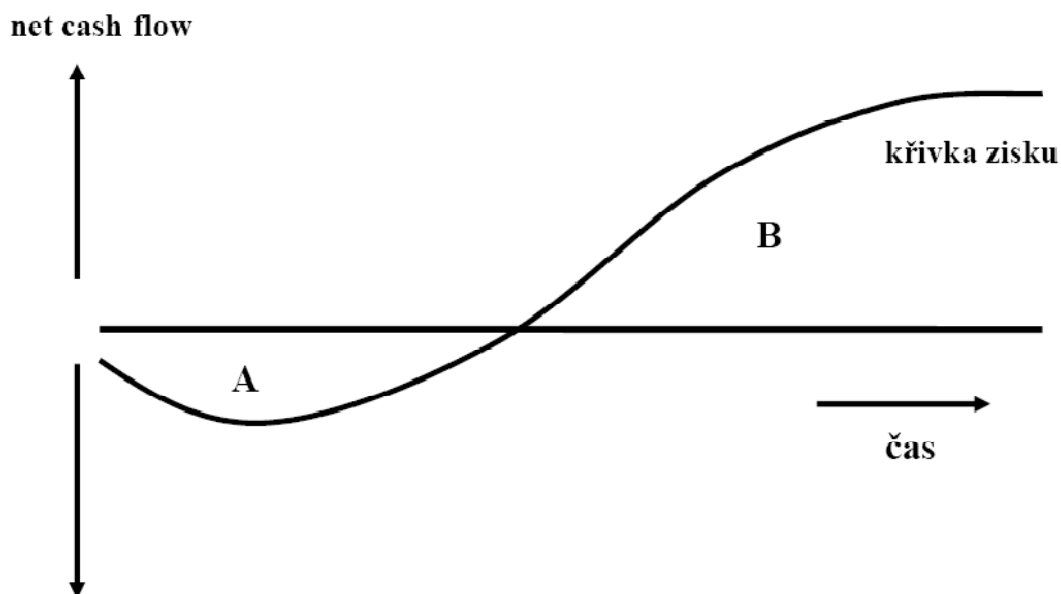
Zdroj: <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/bpract/kuwert/kuwert.PDF>, [01. 05. 2009]

Obr. 18 Analýza ABC podle obratu a TCM

5.6 Customer Lifetime Value

Customer Lifetime Value je dynamická metoda, která při výpočtu CV zohledňuje i faktor času. Vztah se zákazníkem je rozdělen do rozdílných fází, ve kterých zákazník různě přispívá k zisku nebo ztrátě společnosti. Tímto způsobem mohou být spojeny náklady a příjmy realizované během trvání celého vztahu, což umožní lepší posouzení výnosnosti zákazníka. Investice (vztah se zákazníkem) může procházet obdobím, ve kterém náklady převýší příjmy a zákazník bude vykazovat negativní net cash flow (A), nebo příjmy budou převyšovat náklady a zákazník bude vykazovat pozitivní net cash flow (B). Celkový zisk (ztráta) za dobu trvání vztahu se zákazníkem je vyjádřen rozdílem mezi pozitivní oblastí B a negativní oblastí A. Obr. 19 je použitelný pro vztah jak mezi dodavatelem a společností (B2B sektor) tak mezi společností a spotřebitelem (B2C).⁷²

⁷²FORD, D., et al. The Business Marketing Course. 2th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2006, s. 8.



Zdroj: FORD, D., et al. The Business Marketing Course. 2th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2006, s. 8.

Obr. 19 Customer lifetime value

5.6.1 Výpočet Customer Lifetime Value

Výpočet Customer Lifetime Value je založen na stejném principu jako výpočet čisté současné hodnoty investice (ČSH), vyjadřující současnou hodnotu budoucích peněžních toků.⁷³

$$CLV = \sum_{t=0}^n \frac{E_t - A_t}{(1+i)^t} = E_0 - A_0 = \frac{E_1 - A_1}{1+i} + \frac{E_2 - A_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{E_n - A_n}{(1+i)^n} \quad (4)$$

E_t = (očekávané) platby od zákazníka v období t ,

A_t = (očekávané) náklady za zákazníka v období t ,

i = úroková sazba,

n = doba trvání vztahu se zákazníkem,

t = konkrétní období.

Výpočet CLV může být rovněž rozšířen o další komponentu, která udává pravděpodobnost, že zákazník bude v čase t stále aktivní. Pokud je „ E_t “ rovno jedné, pak

⁷³HELM, S. und GUENTER, B. Kundenwert. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 23.

bude v daném okamžiku vztah se zákazníkem s jistotou trvat, bude li se ale blížit k 0, bude velká pravděpodobnost, že vztah se zákazníkem již nebude existovat. Vzorec pro výpočet CLV pak může vypadat i takto:

$$CLV = -I_0 + \sum_{t=0}^n \frac{(AGC_t - M_t) \times E_t}{(1+r)^t}, \quad (5)$$

$-I_0$ = akviziční náklady na získání zákazníka v čase $t = 0$,

E_t = pravděpodobnost, že zákazník bude v čase t stále aktivní,

AGC_t = průměrný příjem – průměrné náklady plynoucí ze zákazníka v minulosti,

M_t = marketingové náklady v čase t ,

r = průměrné náklady na kapitál.

Hodnota zákazníka podle CLV bude tím vyšší, čím

- nižší budou náklady na získání zákazníka,
- vyšší bude pravděpodobnost, že zákazník bude v čase t stále aktivní,
- nižší budou marketingové náklady na udržení nebo prohloubení vztahu se zákazníkem,
- nižší bude diskontní sazba.

Přestože je základní myšlenka CLV jednoduchá, je zjištění CLV složitý proces, protože se výpočet zakládá na nejistých budoucích veličinách. Na základě vyvinutých modelů lze určit budoucí hodnotu cash – flow a délku vztahu se zákazníkem. V literatuře se nejčastěji uvádí Paretův/ NBD model a ekonometrické metody. Paretův/ NBD model se hodí především v případě nesmluvních vztahů mezi prodávajícím a kupujícím, kdy může dojít k transakci v jakýkoliv okamžik. Ekonometrické metody modelují získání zákazníka, udržení nebo rozšíření vztahu se zákazníkem.⁷⁴

Kromě budoucí hodnoty cash – flow a délky trvání vztahu se musí určit diskontní sazba. Při její určení se vychází z toho, že peníze vložené do zákazníka je možné investovat do bezrizikového aktiva na peněžním nebo kapitálovém trhu. Diskontní sazba se bude potom řídit úrokovou sazbou, kterou finanční aktivum nabízí. Kromě toho se musí při stanovení

⁷⁴KRAFFT, M. und RUTSATZ, U. Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwerts. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 276.

diskontní sazby zohlednit podnikatelské riziko, proto je do ní dodatečně zakalkulována riziková přírážka.

5.6.2 CLV v praxi

Budoucí peněžní toky mezi dodavatelem a zákazníkem jsou velmi těžko předvídatelné a také odhadovaná délka trvání vztahu se zákazníkem se může odlišovat od skutečnosti, proto se metoda CLV v praxi neprosadila. Dokonce ani v B2B sektoru, pro který jsou charakteristické dlouhodobé vztahy a velký objem peněžních toků s jedním zákazníkem.⁷⁵

5.7 Scoring model

Scoring model je vícerozměrná metoda, která při zjišťování CV zohledňuje peněžní i nepeněžní kritéria. V prvním kroku se určí všechny relevantní kvalitativní a kvantitativní znaky zákazníka. V druhém kroku se k jednotlivým znakům na základě důležitosti přiřadí váhy v procentech. Nakonec jsou zákazníci ve všech znacích prověřeni a jsou jim přiděleny body. Podle získaného skóre je můžeme seřadit, nebo na základě analýzy ABC rozdělit do kategorií.

Nevýhoda scoring modelu spočívá v neobjektivnosti při volbě hodnocených znaků, určování vah a konečném bodování.

5.8 RFM model

RFM model je založen na stejném principu jako scoring model s tím rozdílem, že jsou již předem nadefinované znaky, na jejichž základě je zákazník hodnocen. Metoda byla poprvé použita ve 30. letech v USA a jejím cílem je seřadit zákazníky podle pravděpodobnosti, že i v budoucnu budou přispívat k tržbám společnosti. RFM jsou počáteční písmena tří sledovaných znaků: Recency, Frequency a Monetary. U zákazníků se sleduje období, které uběhlo od posledního nákupu (recency), jak často nakupovali v určitém období (frequency) a jak velký obrat byl se zákazníkem po dobu trvání vztahu nebo v posledních letech realizován (monetary). Na základě znalosti RFM jsou zákazníkům uděleny body, přičemž kritéria pro udělení bodů v jednotlivých znacích mohou být libovolně měněna.

⁷⁵KRAFFT, M. und RUTSATZ, U. Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwerts. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 276.

Body jsou jednotlivým znakům (recency, frequency, monetary) přiděleny v praxi intuitivně nebo s pomocí regresní analýzy (nejčastěji logistická regrese nebo LOGIT analýza).⁷⁶.

Tab. 5 Příklad výpočtu CV podle RFM metody

počáteční hodnota	25 bodů					
okamžik poslední transakce	do 6 měsíců +45 b.	do 9 měsíců +25 b.	do 12 měsíců +15 b.	do 18 měsíců +5 b.	do 24 měsíců. -5 b.	více než 24 měsíců -15 b.
častost nákupů v posledních 18 m.	počet transakcí násobený 6					
průměrný obrát	do 3000EUR +5. b	od 3000 do 5000 EUR +15. b	od 5000 do 7000 EUR +25 b.	od 7000 do 9000 EUR +35 b.	od 9000 do 11000 EUR +40 b.	přes 11000 EUR +45 b.
počet kontaktů od poslední transakce	telefonát á -12b.		pošta á -6b.		email á -2b.	
celkem bodů						

zdroj: Uprveno z PREISSNER, A. Marketing - Controlling. S. 265

Tab. 5 uvádí způsob, jak zjistit počet bodů pro každého zákazníka. Čím vyšší počet bodů zákazník obdrží, tím více by měl být atraktivní pro prodejce.

5.9 Zákaznické portfolio

Zákaznická portfolia představují další možnost ohodnocení zákazníka na základě více než jednoho kritéria. Zvláštnost metody spočívá v tom, že se neomezuje pouze na hodnocení zákazníka, ale zohledňuje i postavení dodavatele vůči ostatním konkurentům. Při posuzování obou kritérií se sestaví kontrolní seznamy, s jejichž pomocí jsou ohodnoceny

⁷⁶ KRAFFT, M. und RUTSATZ, U. Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwerts. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 280.

relevantní znaky. Jednotlivým znakům jsou přiřazeny váhy, podle toho jak silně ovlivňují atraktivitu nebo relativní pozici dodavatele. Atraktivita zákazníka zahrnuje:⁷⁷

- aktuální a budoucí poptávku,
- ochotu při vyjednávání ceny,
- platební morálku,
- TCM,
- loajalitu,
- image,
- ochotu spolupracovat,
- know – how atd.

Relativní pozici dodavatele může určovat:⁷⁸

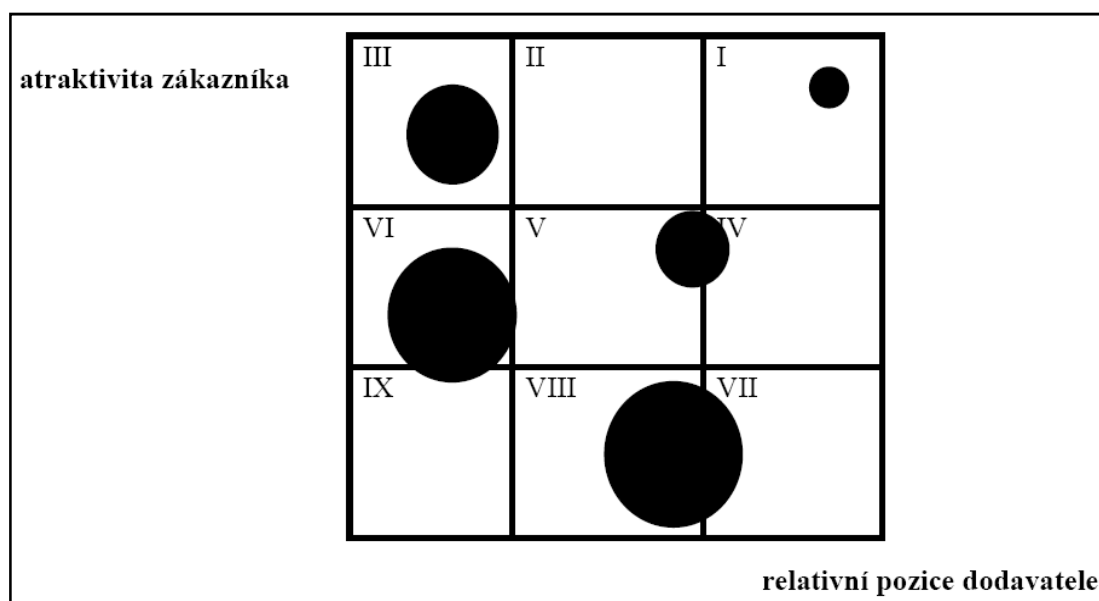
- podíl dodavatele na uspokojení celkové poptávky zákazníka,
- délka vztahu,
- kontinuita zakázek,
- spokojenost zákazníka,
- image dodavatele,
- kvalita produktu,
- úplnost nabídky,
- úroveň servisu atd.

Součet dílčích hodnot pro každé kritérium určuje polohu zákazníka v matici. Čím vyšší je skóre v obou kritériích, tím zajímavější bude zákazník pro společnost. Dosažené skóre v obou kritériích se nanáší na horizontální a vertikální osu, ostatní pomocné osy rozdělují portfolio na matici 2x2 nebo 3x3. Zákazníci jsou nejčastěji zobrazeni pomocí kruhu, jehož průměr umožňuje srovnávat dosažené obraty zákazníků. Podle rozmístění jednotlivých

⁷⁷GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 23.

⁷⁸GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 23.

bodů v matici lze zákazníky porovnat a odvodit obecné strategie např. ohledně optimální výše budoucí investice do zákazníka.⁷⁹



Zdroj Upraveno z GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 19.

Obr. 20 Příklad zákaznického portfolia

5.10 Trojrozměrný zákaznický model

Tento model rozšiřuje zákaznické portfolio o třetí rozměr tak, aby se při zjišťování hodnoty zákazníka mohly zohlednit další determinanty CV, které by jinak zůstaly bez povšimnutí. Stejně jako zákaznické portfolio zobrazuje trojrozměrný model zákazníky v grafické podobě a usnadňuje tak jejich srovnání. Výchozím bodem při konstrukci trojrozměrného modelu jsou centrální otázky v rámci celého CVM:⁸⁰

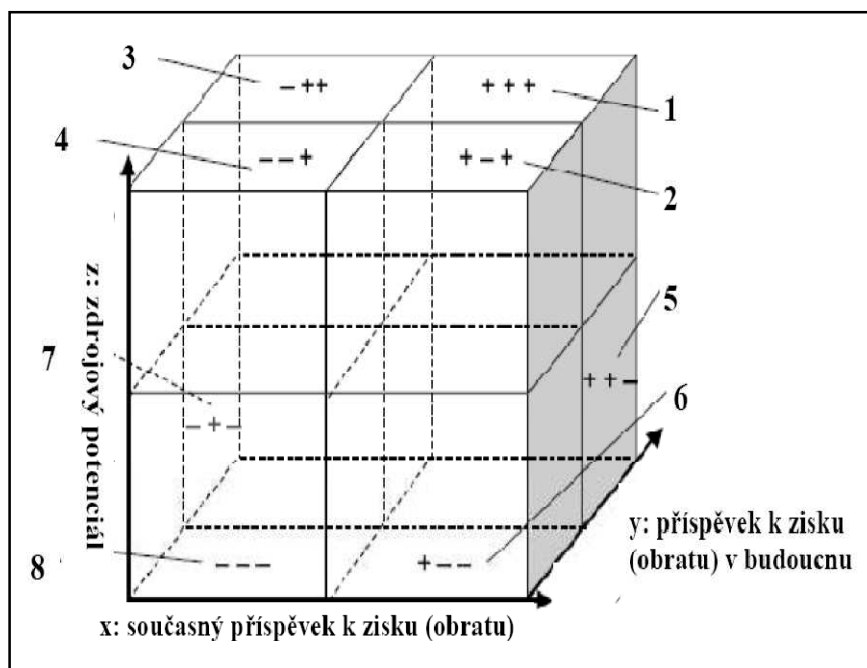
1. Jak přispívá zákazník k zisku společnosti v současnosti?
2. Jaký potenciál má zákazník do budoucna?

⁷⁹GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 20.

⁸⁰TOMCZAK, T. a SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 141.

3. Je zákazník pouze finančním zdrojem, nebo přispívá k podnikovým cílům jiným způsobem?

Na první otázku odpovídá osa x, která odráží současný příspěvek k zisku nebo obratu společnosti. Osa y představuje odhad budoucího zisku (obratu) plynoucího ze zákazníka. Osa z zahrnuje veškerý zdrojový potenciál zákazníka (referenční potenciál, informační potenciál, synergický potenciál a potenciál kooperace). Podle pozice zákazníka v modelu lze doporučit strategie, jak s ním v budoucnu zacházet.⁸¹



Zdroj: TOMCZAK, T. und SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 140.

Obr. 21 3D zákaznický model

1. segment: Zákazníci se vyznačují vysokou výnosností, velkým rozvojovým a zdrojovým potenciálem. Společnost by si měla tyto zákazníky udržet a usilovat o rozšíření jejich počtu. Přirozeně jsou právě tito zákazníci velmi zajímaví pro konkurenci, proto je nutné pečlivě sledovat současné a budoucí potřeby těchto zákazníků.

⁸¹TOMCZAK, T. a SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 141.

2. segment: V současnosti jsou zákazníci zdrojem zisku, ale v budoucnu dojde zřejmě k propadu obrátu nebo prudkému zvýšení nákladů. Na druhou stranu poskytují v současnosti cenné informace a umožňují realizovat např. výnosy z rozsahu společně s ostatními zákazníky. Podnik musí usilovat o zvýšení podílu daného výrobku na celkovém objemu výdajů zákazníka.

3. segment: Zákazníci v tomto segmentu budou pravděpodobně rentabilní v budoucnu a jejich nepeněžní příspěvek k cílům společnosti je také hodnocen pozitivně. Nedostatečná je jeho výnosnost v současnosti. Podnik by měl prověřit nákladovou strukturu těchto zákazníků nebo provést změny ve výrobovém mixu. Zákazník je ochoten se společností spolupracovat a může být zdrojem cenných informací.

4. segment: Jedná se často o zákazníky s vysokou angažovaností, kteří k cílům společnosti přispívají nepřímo. Význam zákazníků pro současný nebo budoucí zisk je téměř nulový. V zásadě se doporučuje takové vztahy odbourávat, ale je vždy nutné zvážit konkrétní situaci. Na základě image nebo know – how se společnosti může vyplatit, když si takového zákazníka ponechá v zákaznickém portfoliu. Např. dodavatelé v automobilovém průmyslu z OEM (Original Equipment Manufacturer) sektoru mohou být existenčně závislí na zákaznících, kteří na první pohled nemají pro společnost žádnou hodnotu.

5. segment: Zdrojový potenciál těchto zákazníků je pro společnost nepatrný. Přesto je výhodné si tyto zákazníky za každou cenu udržet, protože přispívají velkou měrou k zisku v současnosti a s velkou pravděpodobností tomu bude i v budoucnu. Společnost se musí pokusit o silnější integraci zákazníka a vyvolat v něm pocit závazku.

6. segment: Vztah mezi zákazníky a společností je založen pouze na aktuálním (zatím) úspěšném prodeji. Zákazník nepředstavuje pro podnik zdroj informací a ani nemá potřebu těsněji spolupracovat. V budoucnu se očekává úpadek prodeje, proto jsou dlouhodobé investice nevhodné. Mnohem více by se společnost měla zaměřit na odčerpání peněžních prostředků ze zákazníka, dokud to je ještě možné.

7. segment: Zákazníci jsou spojeni s příliš vysokými náklady, přesto se očekává, že jich ziskovost v budoucnu bude lepší. Primárním cílem je zlepšit jejich současnou rentabilitu. Teprve poté by měla společnost odkrýt jejich informační a referenční potenciál.

8. segment: Společnost nemá důvod investovat do vztahu se zákazníkem a dále ho držet v portfoliu zákazníků. Zisk ze zákazníka je v současnosti velmi malý a ani v budoucnu nelze očekávat změnu. Kromě toho zákazník nepřispívá ani nepřímo k cílům společnosti.

Uvedené strategie lze chápat jenom jako doporučení, která udávají přibližný směr, jakým by se měl výrobce při strategickém rozhodování vydat. Ve skutečnosti nemusejí některé segmenty vůbec existovat.

5.11 Výběr vhodného modelu k určení CV

5.11.1 Ideální model

Ideální model k určení hodnoty zákazníka by měl zohledňovat peněžní a nepeněžní kritéria, zaručovat objektivnost a zahrnovat při výpočtu nejlépe celou dobu trvání vztahu se zákazníkem. Kromě toho se upřednostňují metody nenáročné na čas, finance a potřebné informace. TCM a ABC analýza jsou jednoduché peněžní a objektivní metody, které ovšem nezohledňují ani budoucí vývoj zákazníka ani nepeněžní přínos zákazníky. Výhodou je dobrá proveditelnost s malými nebo středně velkými náklady. U metody TCM ovšem platí, že čím větší je snaha, přiřadit náklady zákazníkům podle skutečnosti, tím je její výpočet komplexnější. Scoring model a zákaznické portfolio mají tu výhodu, že dokážou při výpočtu CV zapojit i nepeněžní kritéria. Vypovídací schopnost obou modelů může být velmi vysoká, jestliže se podaří kvalitativní znaky objektivně ohodnotit a převést na peněžní jednotky, což je ale zpravidla velmi obtížné. U náročných a komplexních scoring modelů a portfolio se musí počítat s vyššími náklady při shromažďování dat a vyhodnocování. CLV nabízí možnost srovnat zákazníky s ohledem na budoucí přínos k zisku společnosti v budoucnu. Překážkou při výpočtu je ale velká náročnost na data, informační systém a složitost statistických modelů pro odhad budoucích veličin. Přednosti a nevýhody představených modelů uvádí tab. 6.

Tab. 6 Porovnání představených modelů

	Total Contribution Margin	ABC analýza	scoring model	zákaznická portfolia	CLV
zohlednění celého vztahu	ne	ne	možné	možné	ano
zohlednění peněžních a nepeněžních kritérií	ne	ne	možné	možné	ne
objektivnost	ano	ano	velmi těžko	velmi těžko	ano
vynaložené úsilí/náklady	nepatrné/střední	nepatrné	střední/vysoké	střední/vysoké	Vysoké

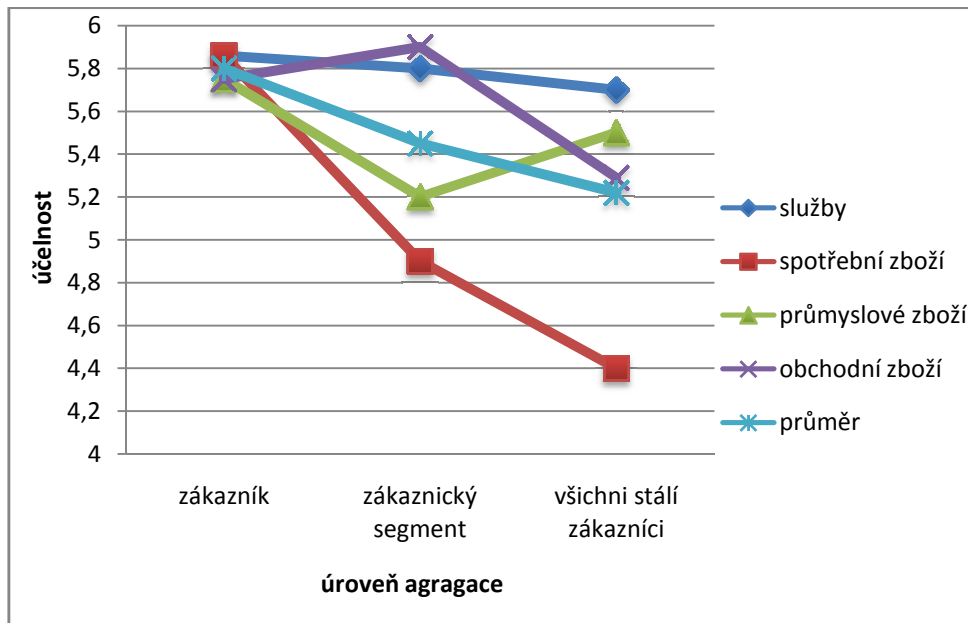
Zdroj: Vlastní zpracování

5.11.2 Metody k určení CV v podnikové praxi

Při zjišťování CV je důležité určit, na jaké agregační úrovni je hodnocení zákazníků nejvíce účelné. V úvahu přichází hodnocení: každého zákazníka individuálně, segmentu zákazníků, všech zákazníků jako celek. Společnosti považují všechny úrovně za účelné, přesto existuje mírná tendence hodnotit jednotlivé zákazníky zvlášť. Mírné odchylky v rámci sektorů znázorňuje obr. 22. Hodnocení zákazníků na úrovni segmentu se v sektoru obchodního zboží a služeb uplatňuje mnohem více než v sektoru průmyslového a spotřebního zboží. Příčinou může být fakt, že získání a vyhodnocení dat je kvůli velkému počtu zákazníků neekonomické.⁸² Jak často společnosti používají různé metody ke zjištění CV v praxi, znázorňuje obr. 23. K tradičním metodám pro výpočet CV patří ABC analýzy, Total Contribution Margin I a dotazníky. Všechny tyto metody jsou pravidelně používány a současně je podniky považují za nejvíce účelné (obr. 24). Mezi účelné metody podniky zařazují rovněž Total Contribution Margin IV a zákaznická portfolia, ale v praxi se

⁸²TOMCZAK, T. a SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 147.

realizují jen zřídka. U TCM IV budou pravděpodobně největší překážkou vysoké nároky na rozvinuté účetnictví, které je předpokladem pro pravdivé přiřazení všech nákladů a příjmů k zákazníkovi.

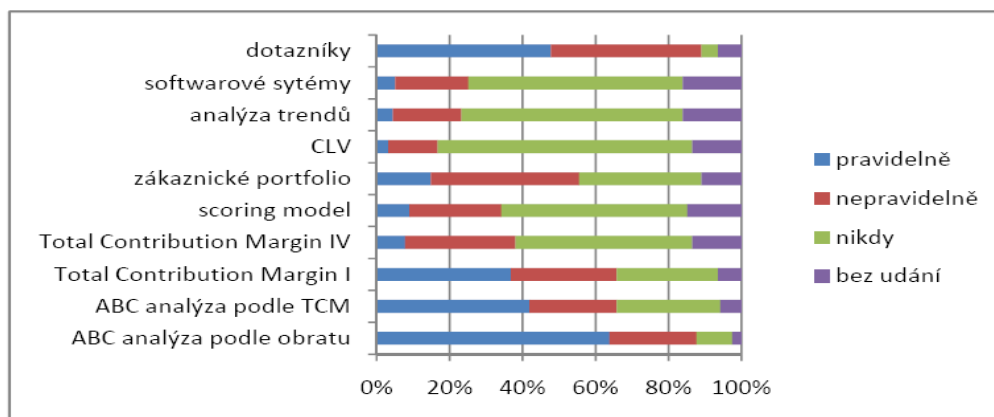


zdroj: Upraveno z TOMCZAK, T. und SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 141.

Obr. 22 Hodnocení zákazníků na různé agregační úrovni - porovnání sektorů

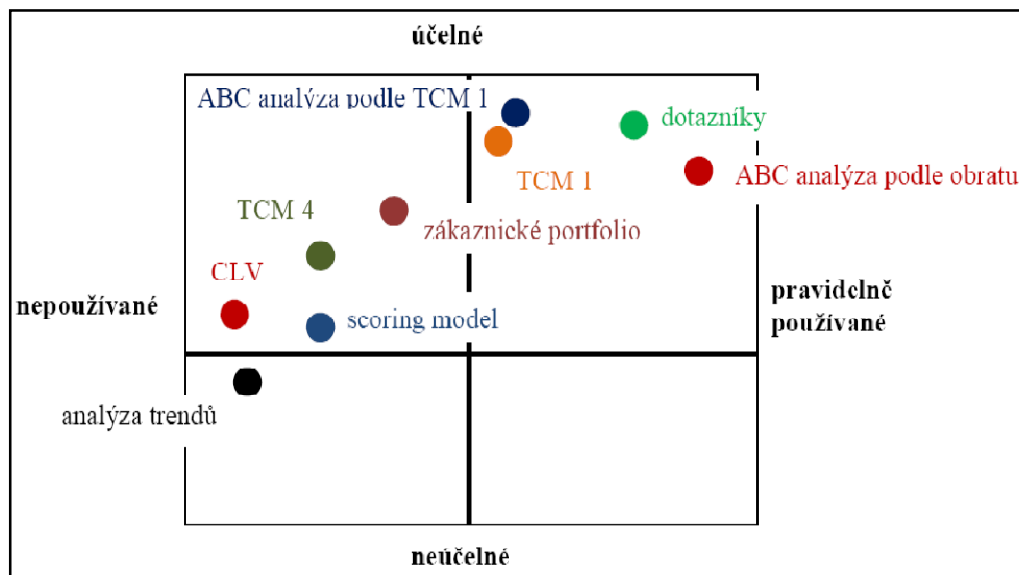
Také u Customer Lifetime Value realita neodpovídá představám. Ačkoliv jí podniky považují za účelnou, v podnikové praxi jí pravidelně používá jen 5 % dotázaných podniků.⁸³

⁸³TOMCZAK, T. a SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 150.



zdroj: Upraveno z TOMCZAK, T. und SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 149.

Obr. 23 Použití modelů pro výpočet CV v praxi



zdroj: zdroj: Upraveno z TOMCZAK, T. und SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, s. 150..

Obr. 24 Účelnost a častost používaných metod

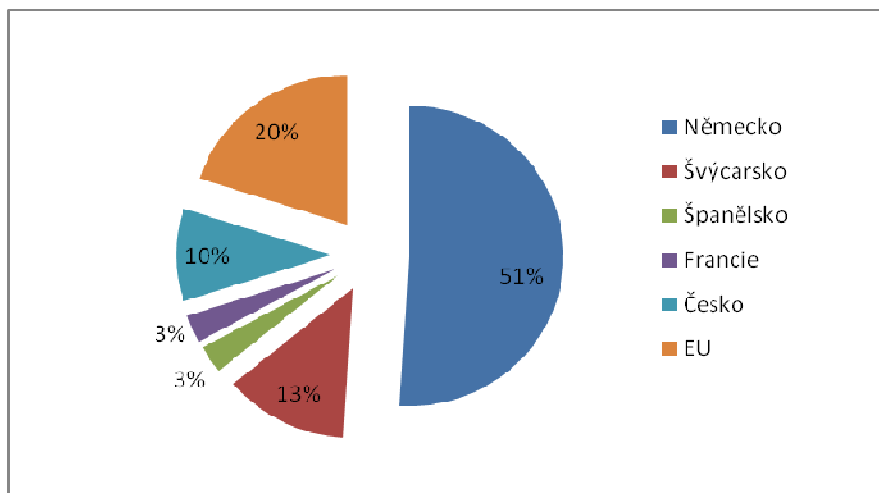
6 Analýza zákazníků firmy DGS Druckguss Systeme s.r.o.

Při analýze zákazníků jsem spolupracoval s oddělením controllingu/účetnictví a útvary zodpovědné za řízení kvality a plánování výroby. V této praktické části se zaměřím na tyto oblasti:

- analýza obrátu (tržeb) pro hrubou segmentaci zákazníků,
- ziskovost zákazníka,
- platební morálku odběratelů,
- zásoby,
- zmetkovitost a reklamaci,
- jiné znaky, které ovlivňují hodnotu zákazníka.

Po dohodě s firmou DGS Druckguss Systeme s.r.o. nebudu zmiňovat konkrétní zákazníky v souvislosti s některými citlivými daty, místo skutečných názvů použiji pracovní označení. Na začátku uvedu jejich kompletní seznam. Číselné údaje jsou skutečné a vztahují na roky 2007 až 2008.

Odběratelé v tab. 7 sídlí ve státech EU a Švýcarsku (obr. 25).



Zdroj: Materiály firmy

Obr. 25 Segmentace zákazníků podle země původu

Tab. 7 Odběratelé firmy

1	ACL Automotive	26	Kovohute Mníšek a.s.
2	Advanced Accessory S.+AC Lak	27	KOVOLIS HEDVIKOV a.s.
3	Alupress - 02 s.r.o.	28	Kracker Kunststofftechnik GmbH
4	AUDI AG + Audi Hungaria	29	Küster
5	Avia Ashok Leyland Motors s.r.	30	LITES FIRE, s.r.o.
6	Bernstein AG	31	Lodos spol. s.r.o.
7	Cadence Innovation k.s.	32	METTLER - TOLEDO (Albstadt) GM
8	Cuenod S.A.S.	33	Miracle Group s.r.o.
9	Detoa Albrechtice s.r.o.	34	Mora TOP s.r.o.
10	DGS Druckguss Systeme AG	35	MOTOCO a.s.
11	DROP-PRESS s.r.o.	36	MOTOR JIKOV Strojírenská a.s.
12	Euro Found Geyer GmbH	37	Probatec
13	FAW-Volkswagen/Audi ruční brzd	38	Regirt Walter und Günther
14	G.M.R. - EURAS Gasprodukte a.s	39	REPRO - Cítek Zdenek
15	GMT - Graf - Montage GmbH	40	Rieter CZ a.s.
16	Grammer AG (+Volante)	41	Rieter Ingolstadt
17	Grammer CZ, s.r.o.	42	Robert Bosch GmbH
18	HOPPE	43	ROSTI (POLSKA) Sp. z o.o.
19	Integral Projekt GmbH/ Wolf	44	T.K.R. Nisa
20	INTERIOR PFD, spol. s r.o.	45	TYCO Electronics celkem
21	JULI Motorenwerk, s.r.o.	46	Tyrolia
22	Knorr-Bremse s.r.o.	47	Volkswagen AG
23	KNORR-BREMSE-Ungarn	48	Volkswagen Montáže
24	Knürr s.r.o.	49	WOCO STV s.r.o.
25	KOVO HB, s.r.o.		

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1 Analýza obratu

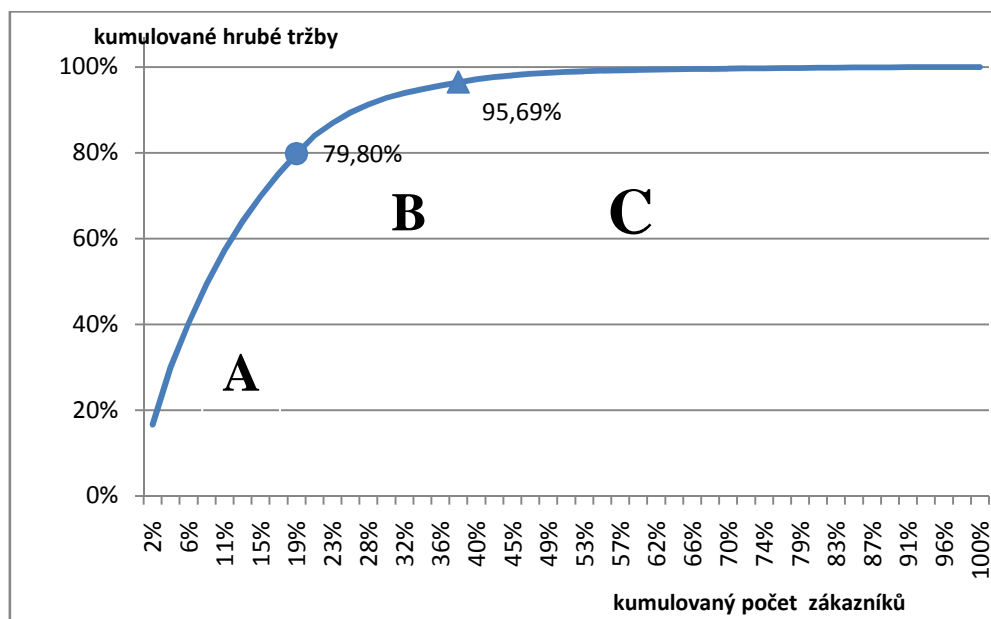
Při analýze obratu vycházím z hrubé tržby a z hrubého zisku, který plyne ze zákazníka za účetní období. Hrubý zisk a hrubé tržby se počítají podle následujícího vzorce:

Tab. 8 Výpočet hrubého zisku

hrubá tržba (odlisky plus formy)
- prodejní srážky (skonta, provize, přepravné)
čistá tržby
- náklady prodaných statků (COGS)
hrubý zisk
- náklady výzkum a vývoj
marketingové náklady
administrativní náklady
ostatní provozní náklady
+ jiný příjem
EBIT

Zdroj: Oddělení controllingu

Pomocí ABC analýzy tržeb rozdělím zákazníky do několika skupin, abych získal alespoň hrubý přehled o skladbě odběratelů.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 26 Segmentace zákazníků podle hrubých tržeb pomocí ABC analýzy

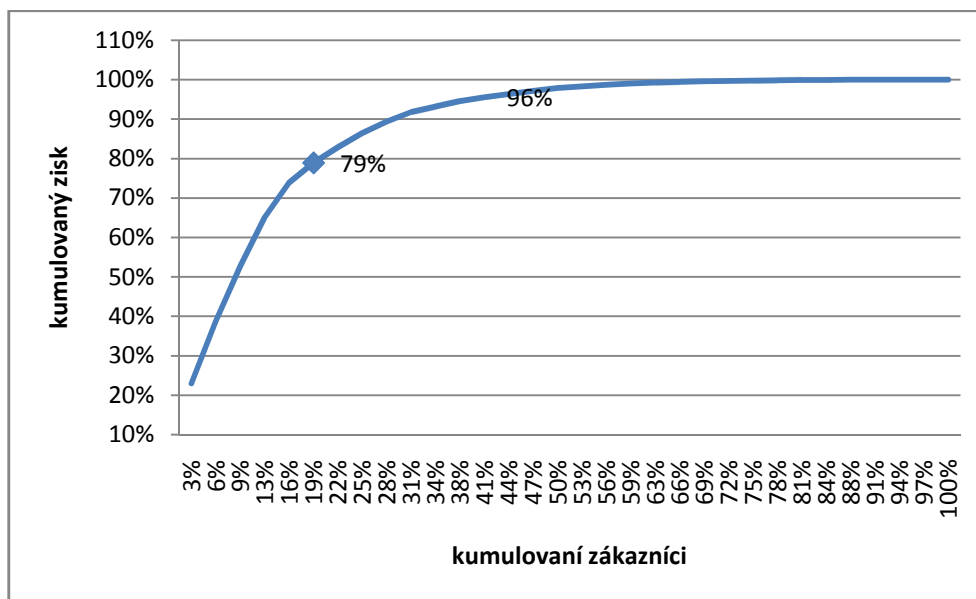
Obr. 26 dokazuje, že Paretovo pravidlo funguje v praxi téměř dokonale, protože 80 % ročních tržeb plyne z 19 % odběratelů. Dalších 17 % zákazníků přispívá k obratu 15 % procenty. Na zbylých zákaznících (tj. 60 %) utrží podnik pouhých 5 %. Prvních 19 % zákazníků jsou velcí odběratelé a hlavní zdroj příjmu, proto bude jejich hodnota pro společnost velmi vysoká. Nelze ani vyloučit, že i ve skupině B budou zákazníci s velkou hodnotou, kromě toho není hranice mezi zákazníky z obou prvních skupin pevně daná. Ve skupině C pravděpodobně nemusím hledat existenčně důležité odběratele. Tab. 8 uvádí 19% největších zákazníků z hlediska obratu

Tab. 9 Top 20% zákazníků z hlediska tržeb

zákazník	kum. obrát	kum. zakazníci
T1	17%	2%
D0	30%	4%
B0	40%	6%
U0	49%	9%
LO	57%	11%
Q1	64%	13%
V0	70%	15%
IO	75%	17%
F0	80%	19%

Zdroj: Vlastní zpracování

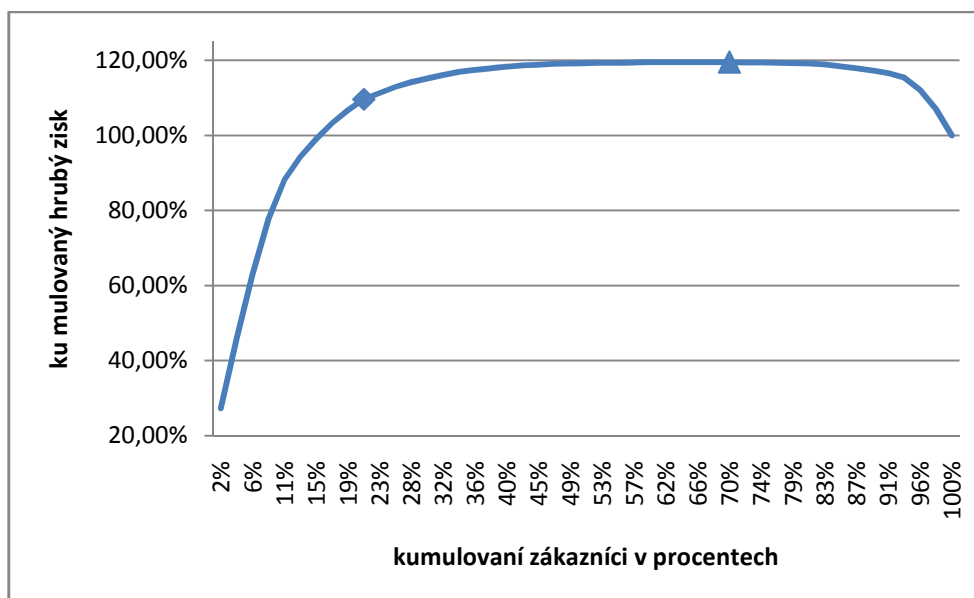
Pořadí odběratelů podle obrátu ještě nevypovídá o jejich ziskovosti. Proto provedu ABC analýzu podle hrubého zisku. I v případě hrubého zisku se Paretovo pravidlo vyskytuje v téměř čisté formě, protože 19 % nejziskovějších zákazníků generuje 79 % hrubého zisku.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 27 ABC analýza hrubého zisku

ABC analýza hrubého zisku však nezahrnuje zákazníky, kteří přinášejí ztrátu a snižují hrubý zisk společnosti. Vliv ztrátových zákazníků na hrubý zisk znázorňuje obr. 28, ve kterém 100 % na vertikální ose odpovídá skutečně dosaženému hrubému zisku.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 28 Křivka hrubého zisku při zohlednění ztrátových zákazníků

Kdyby si podnik ponechal pouze 23 % nejziskovějších zákazníků, tak by docílil o 9% většího hrubého zisku, než ve skutečnosti. Ještě vyšší ziskovosti by dosáhl s dalšími 47% zákazníků. Hrubý zisk by narostl o dalších ca. 10 %. 10 % navýšení připadá na 22 zákazníků, ale mělo by se zvážít, zda je to dostatečné, když se jedná o hrubý zisk. Zbylí odběratelé jsou v červených číslech a postupně snižují potenciální zisk na jeho skutečnou úroveň tj. na úroveň 100 %.

Tab. 10 Top 21% nejziskovějších zákazníků

zákazník	hrubý zisk	kum. hrubý zisk	kum. zákazníci
D0	20 070 716 Kč	27,39%	2%
B0	13 762 460 Kč	46,17%	4%
Q1	12 325 445 Kč	63,00%	6%
T1	10 784 964 Kč	77,72%	9%
L0	7 690 555 Kč	88,21%	11%
I0	4 446 014 Kč	94,28%	13%
S1	3 474 425 Kč	99,02%	15%
E1	3 107 915 Kč	103,26%	17%
H0	2 551 736 Kč	106,74%	19%
N1	2 125 099 Kč	109,65%	21%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 10 ukazuje, že zejména první čtyři odběratelé mají největší zásluhu na hrubém zisku. Také se zde objevili noví zákazníci, kteří z hlediska obratu nebyli relevantní: H0, E1, S1.

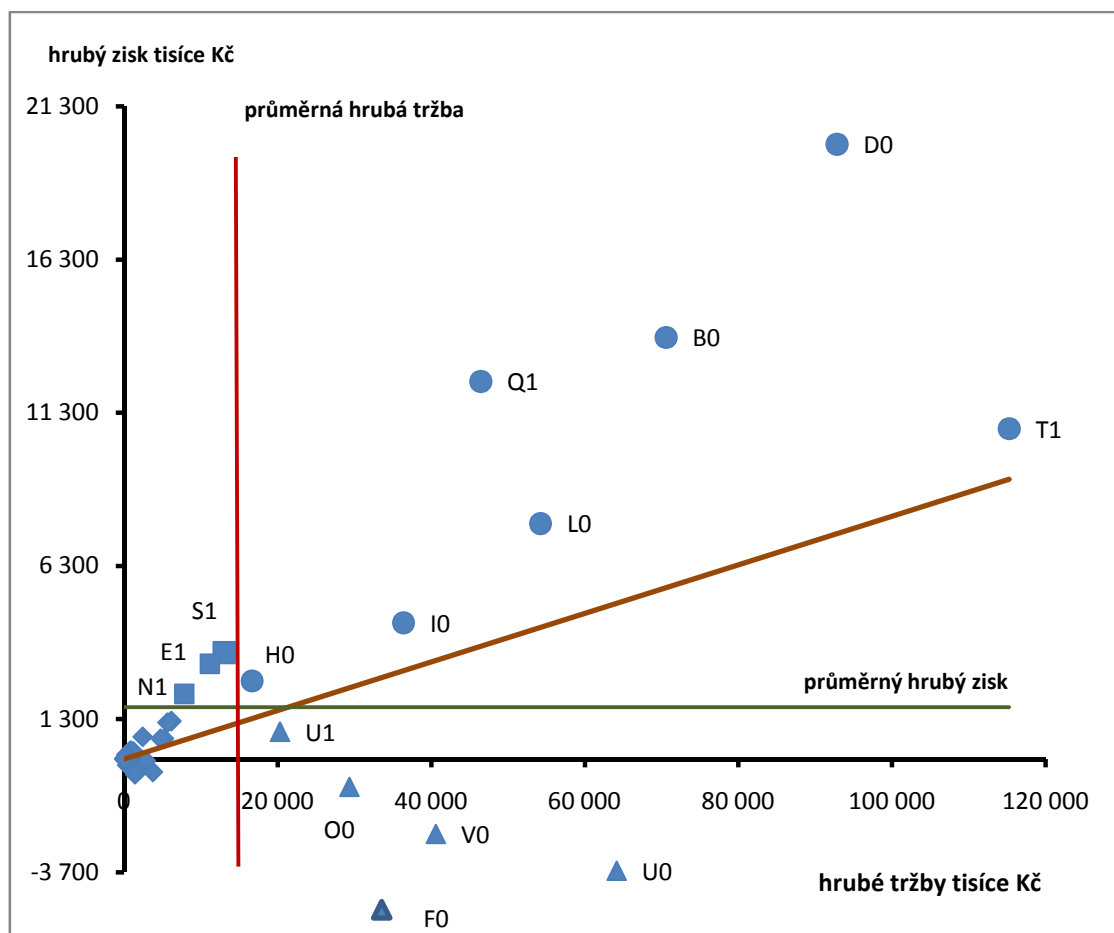
Tab. 11 Porovnání pořadí v hrubých tržbách a zisku

zákazník	pořadí podle	
	hrubého obratu	hrubého zisku
T1	1.	4.
D0	2.	1.
B0	3.	2.
U0	4.	48.
L0	5.	5.
Q1	6.	3.
V0	7.	47.
I0	8.	6.
F0	9.	49.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 11 dokazuje na zákaznících F0, U0 a V0, že velký obrat není zárukou zisku. Tito zákazníci jsou naopak nejvíce ztrátoví a největší měrou se podílejí na vymazání potenciálního zisku, který by mohla společnost dosáhnout (interval 100 % až 120% na vertikální ose v obr. 20). To vyplývá z toho, že DGS Druckguss Systeme s těmito zákazníky obchoduje ve velkém objemu a nepatrná ztráta lehce pohltí zisky z malých odběratelů. Kdyby ale společnost dokázala dostat zákazníky F0, U0 a V0 alespoň minimálně do černých čísel, dosahovali by malí odběratelé ve srovnání s nimi jen zlomek jejich zisku. Kompletní přehled o zákaznickém portfoliu nabízí obr. 28.

Klíčový význam mají pro společnost zákazníci s nadprůměrnými hrubými tržbami a ziskem (kolečko). Velkou váhu mají ale i zákazníci, kteří sice nedosahují nadprůměrných tržeb, ale generují nadprůměrný hrubý zisk (čtverec). Dále zde jsou zákazníci s nadprůměrnými obraty a podprůměrným ziskem nebo dokonce ztrátou (trojúhelník). Portfolio doplňuje celá řada drobných odběratelů s podprůměrnými tržbami, ale i tyto zákazníky lze rozdělit podle zisku nebo ztráty, i když se jedná o relativně malé položky.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 29 Segmentace zákazníků podle hrubé marže, obrátu a TCMR (200x)

6.2 Budoucí vývoj tržeb

Společnost sestavuje rozpočet na 1 rok a plány na 2 až 3 roky dopředu. Podle nich můžu alespoň určit přibližný budoucí trend tržeb. Tab. 12 ukazuje čistou současnou hodnotu plánovaných tržeb. Celkově lze očekávat pokles hrubých tržeb u všech zákazníků, výjimkou jsou jen zákazníci Q1, H0 a N1. Pro ostatní zákazníky nejsou odhady k dispozici.

Tab. 12 Plán budoucích tržeb vybraných zákazníků v tisících Kč

zákazník	příjmy v tisících 2009	příjmy v tisících 2010	příjmy v tisících 2011	trend	SH budoucích příjmů (i=2,8%)
T1	194 250 Kč	127 919 Kč	127 919 Kč	↘ →	427 753 Kč
V0	120 000 Kč	92 660 Kč	92 660 Kč	↘ →	289 706 Kč
D0	92 000	92 000	92 000	→ →	261 236 Kč
B0	65 000	65 000	65 000	→ →	184 569 Kč
O0+P0	45 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	↘ →	118 445 Kč
F0	40 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč	↘ →	85 580 Kč
Q1	25 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	↗ →	80 322 Kč
H0	18 000 Kč	22 000 Kč	26 000 Kč	↗ ↗	62 260 Kč
N1	13 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	↗ →	40 647 Kč
E1	15 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	↘ →	36 993 Kč
S0	18 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	↘ →	36 177 Kč
L1+M2	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	→ →	34 074 Kč
L0	25 842	0 Kč	0 Kč	↘ →	25 138 Kč
D1	5 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč	↘ →	12 331 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování podle poskytnutých dat

6.3 Platební morálka a kapitál vázaný v zásobách

6.3.1 Doba obratu zásob

Zásoby výrobků na skladě váží kapitál. Čím déle leží výrobky na skladě, tím pro podnik hůře, jelikož podnik má své likvidní prostředky uloženy v zásobách, které nepřinášejí úrok. Pomocí ukazatele doba obratu zásob můžeme zjistit počet dnů, po které je kapitál vázaný v zásobách. Tento ukazatel vypočítáme jako:⁸⁴

$$DOZ = \frac{\text{průměrný zásoba}}{\frac{\text{tržby}}{360}}. \quad (6)$$

⁸⁴ ŽIŽKA, M. *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 71.

Tab. 13 Stav zásob v vybraných zákaznících v KČ

zákazník	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
T1	17 936	26 691	17 201	41 950	19 699	22 757	15 268	20 964	28 617	20 533	27 452	27 763
U0	11 884	8 821	12 288	13 566	6 228	14 163	23 621	28 928	25 009	18 925	13 447	11 855
D0	7 654	14 901	8 189	6 755	6 654	7 964	7 673	6 935	13 518	7 939	8 626	10 674
OO+PO	5 075	5 132	8 610	7 630	10 911	10 601	5 427	7 725	10 449	12 723	15 913	12 985
B0	5 217	6 195	8 484	5 815	4 009	7 427	3 895	5 735	6 591	6 237	8 138	8 413
IO	2 222	3 609	436	8 045	6 959	2 403	1 094	3 794	1 369	2 660	1 682	-1 304
VO	11 116	12 224	11 935	11 049	11 440	7 679	8 654	7 100	6 530	6 812	11 928	11 293
FO	10 112	11 544	12 410	8 826	7 954	8 680	7 395	4 987	5 181	5 060	4 092	1 392
SO	3 810	3 821	4 895	5 256	5 080	5 485	7 819	7 664	7 204	5 565	7 120	7 335
E1	1 094	1 118	987	1 232	1 173	1 334	1 613	1 676	1 312	1 159	1 811	2 134
H1	1 229	1 845	1 004	834	2 116	1 770	1 312	1 103	74	1 048	1 392	2 204
H0	6 730	5 396	4 314	1 982	2 148	1 224	1 071	1 073	2 643	4 140	3 908	3 507
O1	1 683	1 145	909	164	63	130	354	958	640	1 173	1 089	329

Zdroj: Oddělení controllingu

Na základě údajů o držených zásobách v jednotlivých měsících můžu určit, po jakou dobu je kapitál vázaný na zásoby, které lze přiřadit přímo ke konkrétním zákazníkům. Zásoby pro zákazníky VO, SO a H1 váží kapitál na nejvíce dnů a způsobují tím společnosti náklady ztracené příležitosti, které sníží ekonomický zisk na zákazníka. Hodnota zákazníka bude pro společnost tím větší, čím bude doba obratu zásob kratší. V tomto případě by společnost měla upřednostňovat zákazníka T1 a B0.

Tab. 14 Doba obratu zásob v roce 200x

zákazník	roční tržby	průměrná zásoba	tržby/360	doba obratu zásob (dny)
T1	184715	2001	513	4
U0	74679	11814	207	57
D0	72627	7209	202	36
OO+PO	61710	4824	171	28
B0	47700	2333	133	18
IO	47290	3087	131	24
VO	44531	12350	124	100
FO	42025	5713	117	49
SO	14579	3869	40	96
E1	13982	1674	39	43
H1	12887	2904	36	81
H0	11929	1540	33	46
O1	7670	1381	21	65

Zdroj: Vlastní zpracování

6.3.2 Doba inkasa

Stejně jako zásoby i pohledávky váží kapitál. Obrátka pohledávek vyjadřuje, kolik činí průměrná doba inkasa, tj. na jak dlouhou dobu jsou peníze zadrženy v pohledávkách.

Vzorec pro výpočet doby inkasa je:⁸⁵

$$DI = \frac{\text{průměrná hodnota pohledávek}}{\frac{\text{tržby}}{360}}. \quad (7)$$

Tab. 15 Pohledávky za vybranými zákazníky v tisících Kč

zákazník	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
T1	17 936	26 691	17 201	41 950	19 699	22 757	15 268	20 964	28 617	20 533	27 452	27 763
U0	11 884	8 821	12 288	13 566	6 228	14 163	23 621	28 928	25 009	18 925	13 447	11 855
D0	7 654	14 901	8 189	6 755	6 654	7 964	7 673	6 935	13 518	7 939	8 626	10 674
OO+PO	5 075	5 132	8 610	7 630	10 911	10 601	5 427	7 725	10 449	12 723	15 913	12 985
B0	5 217	6 195	8 484	5 815	4 009	7 427	3 895	5 735	6 591	6 237	8 138	8 413
IO	2 222	3 609	436	8 045	6 959	2 403	1 094	3 794	1 369	2 660	1 682	-1 304
VO	11 116	12 224	11 935	11 049	11 440	7 679	8 654	7 100	6 530	6 812	11 928	11 293
FO	10 112	11 544	12 410	8 826	7 954	8 680	7 395	4 987	5 181	5 060	4 092	1 392
SO	3 810	3 821	4 895	5 256	5 080	5 485	7 819	7 664	7 204	5 565	7 120	7 335
E1	1 094	1 118	987	1 232	1 173	1 334	1 613	1 676	1 312	1 159	1 811	2 134
H1	1 229	1 845	1 004	834	2 116	1 770	1 312	1 103	74	1 048	1 392	2 204
H0	6 730	5 396	4 314	1 982	2 148	1 224	1 071	1 073	2 643	4 140	3 908	3 507
O1	1 683	1 145	909	164	63	130	354	958	640	1 173	1 089	329

Zdroj : Oddělení controllingu

Pohledávky vůči odběratelům v jednotlivých měsících umožní vypočítat průměrnou částku, kterou zákazníci dluží a poté i průměrnou dobu inkasa. Špatnou platební morálku má zejména odběratel S0, který vyrovnává své závazky po 146 dnech od jejich vzniku.

⁸⁵ ŽIŽKA, M. *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 71.

Tab. 16 Doba inkasa

zákazník	roční tržby	pohledávky průměr	tržby/360	doba inkasa (dny)
T1	184 715	23 903	513	47
U0	74 679	15 728	207	76
D0	72 627	8 957	202	44
OO+PO	61 710	9 432	171	55
B0	47 700	5 645	133	43
IO	47 290	2 747	131	21
VO	44 531	9 813	124	79
FO	42 025	7 303	117	63
SO	14 579	5 921	40	146
E1	13 982	1 387	39	36
H1	12 887	1 328	36	37
H0	11 929	3 178	33	96
O1	7 670	720	21	34

Zdroj: Vlastní zpracování

Součtem DOZ a DI nakonec určím problémové zákazníky. Velkou pozornost si „zaslouží“ zejména zákazník S0, kvůli kterému drží podnik zásoby po dlouhou dobu a zároveň za ně dostává zaplacení v průměru s odstupem 146 dnů. Oproti němu zákazník IO váže kapitál 5,5x kratší dobu.

Tab. 17 Doba, po kterou je kapitál vázaný v zásobách a pohledávkách (dny)

zákazník	doba inkasa	doba obratu zásob	celkem
T1	47	4	50
U0	76	57	133
D0	44	36	80
OO+PO	55	28	83
B0	43	18	60
IO	21	24	44
VO	79	100	179
FO	63	49	111
SO	146	96	242
E1	36	43	79
H1	37	81	118
H0	96	46	142
O1	34	65	99

Zdroj: vlastní zpracování

6.4 Interní a externí zmetkovitost

Vysoké nároky na kvalitu odlitků a složitost procesu lití pod tlakem jsou hlavní příčiny zmetkovitosti, kterou můžeme dělit na zmetkovitost interní a externí. Nesplňuje-li odlitek odpovídající kvalitu, je vyřazen ještě dříve, než se dostane k zákazníkovi. V takovém

případě je vadný kus započítán do interní zmetkovitosti. Projde li odlitek vnitřní kontrolou kvality (kontrola kvality v DGS Liberec), ale zákazník ho přesto reklamuje, je započítán do externí zmetkovitosti. V obou případech představuje odlitek náklady bez výnosů, přitom je možné odlitky znovu roztavit a slitinu hliníku opět použít. Náklady na reklamaci jsou proto sníženy o cenu materiálu.⁸⁶ Tab. 7 a tab. 8 uvádí některé vady odlitků.

Tab. 18 Externí zmetkovitost

externí zmetkovitost
porezita
poškozen otvor
zabroušeno do tvaru
mechanicky poškozeno
nedolité
špatný rozměr
špatný rozměr
a další...

Zdroj: materiály firmy

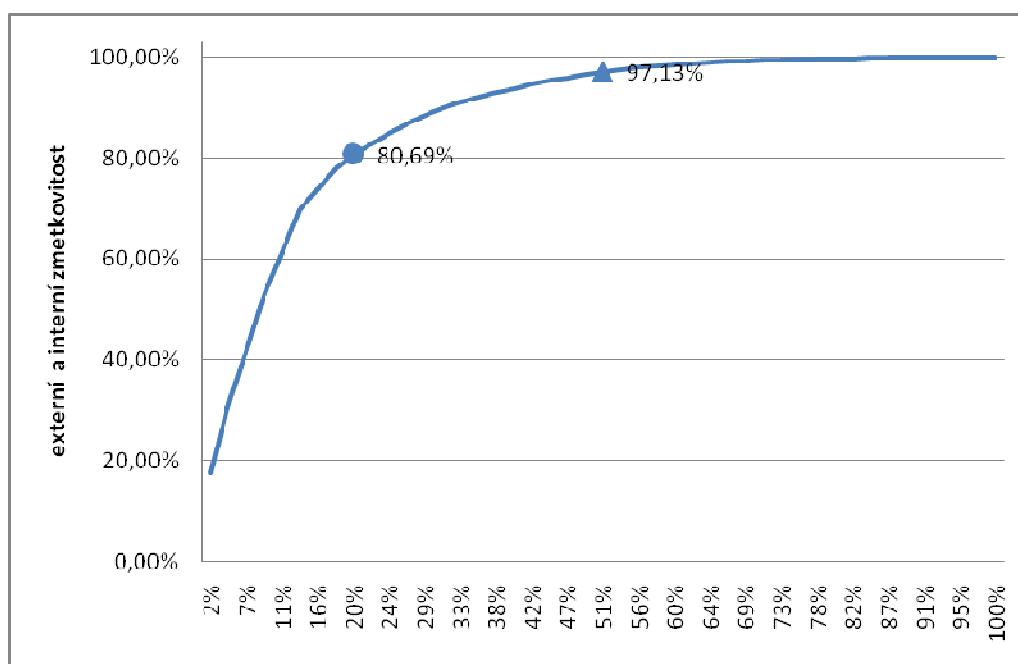
Tab. 19 interní zmetkovitost

interní zmetkovitost
boule na odlitku
deformace odlitku
mechanicky poškozeno
nedolité
oxidace dílu
porezita
praskliny
přesazený tvar vdělicí rovině
stopy po stříku
špatný rozměr
vada formy
vada obrábění
vadné při rozjezdu
a další...

Zdroj: materiály firmy

⁸⁶ Konzultance v oddělení controllingu

Odlitky vyřazené vnitřní kontrolou kvality nebo reklamované samotnými zákazníky lze přímo přiřadit zákazníkům, kteří je odebírají. Celková hodnota reklamovaných odlitků snižuje ziskovost zákazníka. Pomocí ABC analýzy zjistím, kteří zákazníci mají největší podíl na roztavených odlitcích, jejichž hodnota byla vyčíslena celkem na 24 380 484 Kč. Podle obr. 25 vidíme, že 20% zákazníků je zodpovědných za 80% hodnoty odlitků, které nepřinesly žádný výnos.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 30 ABC analýza reklamujících zákazníků

Výsledek analýzy potvrzuje Paretovo pravidlo. Při širším pohledu dále zjistíme, že polovině odběratelům lze přiřadit celých 97 % nákladů na reklamaci. Kvalita odlitků pro ostatní zákazníky byla dostačující a podnik vyrobené odlitky téměř bez reklamací prodal. Pro podrobnější rozdělení prvních 20 % zákazníků jsem použil poměr mezi ročním obratem a ročními náklady na reklamaci. Ukazatel vyjadřuje, jak velký obrat připadá na 1 korunu reklamce. Čím vyšší je poměr, tím lépe. Pořadí zákazníků se pak změní nejvíce ve prospěch zákazníka D0 a v neprospěch zákazníků H0 a E1.

Tab. 20 Náklady na reklamaci podle zákazníků (prvních 20%)

	roční reklamace	roční obrat	obrat/reklamce
Q1	4 156 692 Kč	46 453 534 Kč	11
F0	3 384 908 Kč	32 603 688 Kč	10
VO	2 598 886 Kč	40 614 297 Kč	16
D0	2 100 863 Kč	92 838 756 Kč	44
O0	1 008 950 Kč	29 337 322 Kč	29
H0	978 246 Kč	16 663 544 Kč	17
E1	663 168 Kč	11 158 475 Kč	17

Zdroj: vlastní tvorba na základě poskytnutých dat

6.5 Ostatní faktory ovlivňující hodnotu zákazníka

6.5.1 Spolupráce v logistice – konsignační sklady

Konsignační sklad je sklad dodavatele za účelem přiblížení zboží k zákazníkům. Zboží zůstává majetkem dodavatele až do okamžiku odběru zákazníkem. Zřizovatel konsignačního skladu jej obvykle automaticky doplňuje a osoba, u které je sklad umístěn, z něj odebírá v okamžiku potřeby. Zákazník platí za zboží teprve po odebrání ze skladu. Konsignační sklad je zpravidla zřizován u obchodního partnera v zahraničí. Konsignační sklad přináší výhody zejména pro odběratele, protože⁸⁷:

- materiál prošel kontrolou kvality a je dostupný kdykoliv v potřebném množství,
- zúčtování probíhá zpravidla automaticky měsíčně a nemusejí být opakovaně uzavírány jednotlivé smlouvy,
- odběratel platí až v okamžiku odběru, takže se snižuje kapitál vázaný v zásobách.

Pro dodavatele plynou z konsignačních skladů závazky, jejichž rozsah je určený v podmínkách pro konsignační sklady. Je to zejména povinnost⁸⁸:

- udržovat minimální a maximální stav zásob,
- odebrat zboží zpět jestliže je překročena max. úroveň zásob a zákazník to požaduje.

⁸⁷ <http://de.wikipedia.org/wiki/Konsignationslager>, [01. 05. 2009]

⁸⁸ <http://de.wikipedia.org/wiki/Konsignationslager>, [01. 05. 2009]

Dodavatel musí počítat s tím, že má kapitál vázaný v zásobách a na neurčitou dobu. Pokud je majitelem skladu, zpravidla nese škodu na skladovaném zboží. Majitelem skladu může být i zákazník, v takovém případě je za zboží zpravidla zodpovědný on. Dodavatel čelí riziku inflace, neprodejnosti zboží, technickému zastarání. Na druhou stranu odběratel může poskytnout bezplatně skladovací plochy a dodavatel se může předzásobit a snížit náklady na transport. Bez ohledu na výhody a nevýhody plynoucí z konsignačních skladů pro odběratele se jedná o dlouhodobou a úzkou spolupráci se zákazníkem v oblasti logistiky, která se odráží (spíše kladně) v hodnotě zákazníka.

Společnost Druckguss Systeme dodává díly na konsignační sklady, jejichž provoz hradí zákazníci. Konsignační sklady poskytují odběratele⁸⁹:

- Knorr –Bremse s.r.o.,
- TYCO Electronics,
- Bernstein a
- GMT – Graf – Montage GmbH.

6.5.2 Výroba formy

Pro výrobu odlitku je nezbytná forma, jejíž výroba může být velmi komplikovaná a nákladná. Někteří zákazníci formu již sami dodávají, jiní přenechají její výrobu svému dodavateli. Firma DGS s.r.o. přímo formy nevyrábí, ale může zadat její výrobu svým partnerům. Je-li DGS s.r.o. pověřena výrobou formy, musí se mnohem více zapojit při jejím vývoji, konzultovat technické problémy atd. To znamená mnohem těsnější spolupráci a bližší vazbu na zákazníka, což se pozitivně odrazí v hodnotě zákazníka. Při vývoji formy spolupracovala firma DGS s.r.o. s těmito zákazníky:

- Knorr Bremse s.r.o.,
- Bernstein AG,
- Mettler – Toledo,
- Motoco a.s.,
- Grammer,

⁸⁹ Konzultace v oddělení QM

- Rieter Ingolstadt.

6.5.3 Riziko odvětví

Riziko prudkého propadu poptávky závisí ve velké míře na odvětví odběratele. Za více rizikové považuje firma odběratele z automobilového průmyslu. Do tohoto odvětví spadají: Volkswagen, Audi, Grammer s.r.o., Knorr Bremse s.r.o, Knorr Bremse Hejnice a Woco STV. s.r.o. U těchto odběratelů by se mělo riziko odvětví negativně odrazit v hodnotě zákazníka.

6.5.4 Úspory z rozsahu z rozsahu

Společnost kromě samotného lití montuje ruční brzdy a řadící páky. Řadící páky odebírají současně tři různí zákazníci: Volkswagen AG, Kuester, Woco STV. s.r.o., což umožňuje nižší náklady na jednotku produkce, než kdyby stejný typ řadící páky odebíral pouze jediný zákazník. Také ruční brzdy kupuje více zákazníků: FAW – Volkswagen, Audi AG a Volkswagen AG. U zákazníka Volkswagen AG se jedná o cross – selling, protože kromě montáže odebírá i odlitky. Koncern Volkswagen také na svém interním serveru zveřejňuje seznamy všech svých dodavatelů, což se odrazí ve vyšším referenčním potenciálu.

Závěr

V této diplomové práci jsem stanovil celkem 16 ze 49 zákazníků, o kterých lze říct, že jsou pro podnik klíčoví. Při jejich určení jsem vycházel zejména z hrubých tržeb a zisku. Podle těchto kritérií rozdělím zákazníky do 5 základních skupin.

V první skupině se nacházejí zákazníci D0, B0, Q1, T1, LO, IO a H0 (v tab. 21 zvýrazněny modře). Kdyby společnost ztratila tyto odběratele, přišla by o podstatnou část příjmů a zisku, protože všichni přispívají k těmto veličinám nadprůměrně.

Tab. 21 Klíčoví zákazníci

zákazník	vývoj tržeb v budoucnu	dobu inkasa ve dnech	odchylka od průměrné doby inkasa	dobu obratu zásob	odchylka od průměrné doby obratu zásob	reklamce (tržby/reklamce)	riziko odpovědi	oficiální reference	spolupráce při vývoji formy	úspory z rozsahu	konignační sklad
D0	konstantní	44	-12	36	-4,5	44	X	X	X	X	
B0	konstantní	43	-13	18	-23	33					
Q1	rostoucí	/	/	/	/	16			X		
T1	klesající	47	-9	4	-37	žadné	X	X		X	
LO	klesající	/	/	/	/	3088	X	X		X	X
IO	/	21	-35	24	-17	80					
H0	rostoucí	96	40	46	5,5	17					
S1	/	/	/	/	-41	82	X	X		X	
E1	klesající	36	-20	43	2,5	17					
N1	rosotucí	/	/	/	/	18					
U1	/	/	/	/	/	167	X			X	
F0	klesající	63	7	49	8,5	10			X		X
U0	/	76	20	57	16,5	24	X	X			X
V0	klesající	79	23	100	59,5	16	X				
O0	klesající	55	-1	28	-13	29					

Zdroj: Vlastní zpracování

Kromě toho hradí tito zákazníci své závazky v porovnání s ostatními odběrateli rychle. Pouze odběrateli H0 lze vytknout příliš dlouhou dobu inkasa a i jeho doba obratu zásob je nadprůměrná. Poměr mezi jeho tržbami a hodnotou reklamovaných výrobků je relativně malý, což může signalizovat vysoké nároky na kvalitu ze strany zákazníka a z toho

vyplývající častou reklamací. Na druhou stranu dodavatel očekává nárůst prodeje, takže pozice mezi klíčovými zákazníky mu bude patřit patrně i v budoucnu.

Druhou skupinou (v tab. 21 označeny oranžovou barvou) jsou zákazníci s nadprůměrným hrubým ziskem a podprůměrnými tržbami. Jedná se o velice cenné zákazníky, protože vysoké procento z tržeb putuje k celkovému hrubému zisku. Poměr mezi tržbou a hodnotou reklamovaných odlítků je nízký u odběratelů E1 a N1, což poukazuje opět na velké množství odlítků, které byly kvůli nevyhovující kvalitě vyřazeny, anebo je zákazník vrátil zpět. Předpověď pro budoucí vývoj tržeb u zákazníka E1 není příznivá, což je velká škoda, protože u těchto odběratelů lze očekávat při rostoucím prodeji nadprůměrné zisky.

Ve třetí skupině nalezneme jediného zákazníka U1 (v tab. 21 je označen zelenou barvou). Z hlediska obratu je tento odběratel nadprůměrný, což bohužel neplatí pro hrubý zisk. Přitom zmetkovitost u něho nebude zásadním problémem.

Do poslední skupiny jsou zařazeni čtyři odběratelé, jejichž problém spočívá ve ztrátovosti. Mezi klíčové zákazníky patří také, protože ve sledovaném období zaznamenali nadprůměrné tržby, které však nebyly dostatečné, aby pokryly náklady a vytvořily zisk. Pro podnik představují na jednu stranu značné tržby na druhou stranu velkou ztrátu. Problém v ziskovosti nebude patrně v objemu poptávaných odlítků, ale spíše v nákladech nebo příliš nízkých cenách. Doba obratu zásob a doba inkasa je u většiny z nich (U0, V0, FO) nadprůměrná a budoucí tržby mají klesající trend.

Mezi klíčové zákazníky nebyla zařazena celá řada drobných odběratelů podprůměrnými zisky a tržbami. Odchod těchto zákazníků by s největší pravděpodobností podnik citelně nezasáhl, proto si nezaslouží větší pozornost.

Kromě kvantitativních znaků uvádí tab. 21 také některé kvalitativní znaky. Do jaké míry mohou ovlivnit hodnotu zákazníka, závisí na subjektivním ohodnocení. Společnost se zákazníkem F0 spolupracuje úzce v oblasti logistiky a také působila při vývoji formy, ale faktem zůstává, že zákazník je ve sledovaném roce ztrátový, proto by se informační potenciál a potenciál kooperace neměl při hodnocení zákazníka přeceňovat. V současné době je aktuální rizikovost odvětví, ve kterém odběratel působí. Z tohoto pohledu by měla být hodnota zákazníka větší u odběratelů B0, Q1, I0, H0, E1, N1 a O0, protože nepochází z

(rizikového) automobilového průmyslu. Ani toto by se však nemělo přeceňovat, protože ziskový zákazník z automobilového průmyslu bude pro podnik pravděpodobně cennější než ztrátový odběratel z bezrizikového odvětví.

Literatura uvádí řadu metod pro měření hodnoty zákazníka, které ale nejsou v praxi použitelné. Hlavní překážkou je neexistence potřebných dat (přeškrtnuté pole v tab. 21), nebo velká časová náročnost při jejich získávání a vyhodnocení. Zejména hodnocení kvalitativních znaků je silně subjektivní a výsledky se těžko převádějí do celkové hodnoty zákazníka.

Seznam literatury

BERND, W. und GOETTEGENS, O. Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2004. ISBN 34-0912-741-0.

ŽIŽKA, M. Ekonomika a řízení podniku. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005. ISBN 80-7083-973-2.

BURNETT, K. Klíčoví zákazníci a péče o ně. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-655-1.

CORNELSEN, J. Kundenbewertung mit Referenzwerten. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006. ISBN 3-8349-0350-7.

CORNELSEN, J. Was ist Kundenbindung Wert. In BRUHN, M. und HOMBURG, C. Handbuch Kundenbindungsmanagement. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2003. ISBN 3-409-42269-2.

FORD, D., et al. The Business Marketing Course. 2th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2006. ISBN 0-470-03450.

GIERL, H und KURBEL, T. M. Möglichkeiten zur Ermittlung des Kundewerts. In LINK, J., aj. Handbuch Database Marketing. 2. Aufl. Ettlingen: Marketing Forum, 1997. ISBN 3-930047-21-7.

GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006. ISBN 3-8349-0350-7.

HELM, S. Der Wert von Kundenbeziehungen aus der Perspektive des Transaktionskostenansatzes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006. ISBN 3-8349-0350-7.

HOMBURG, CH. und SCHAEFER, H. Die Erschließung von Kundenpotenzialen durch Cross – Selling. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006. ISBN 3-8349-0350-7.

KLEINALTENKAPF, M. und DAHLKE, B. Der Wert des Kunden als Informant. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006. ISBN 3-8349-0350-7.

KRAFFT, M. Kundenbindung und Kundenwert. 2. Aufl. Heidelberg: Physica-Verlag, 2007. ISBN 3-7908-0050-3.

KRAFFT, M. und RUTSATZ, U. Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwerts. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006. ISBN 3-8349-0350-7.

LINK, J. und HILDEBRAND, V. G. Ausgewählte Konzepte der Kundenbewertung. In LINK, J., aj. Handbuch Database Marketing. 2.Aufl. Ettlingen: Verlag IM Marketing-Forum, 1997. ISBN 3-9300-4721-7.

REICH, M. Innovatives Kundenbindungs-Controlling. 1. Aufl. Mering: Hampp, 2003. ISBN 38-7988-746-2.

RIEBEL, P. Einzelkosten und- deckungsbeitragsrechnung. 7. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 1994. ISBN 3-409-26095-1.

SCHLEUNING, C. Die Analyse und Bewertung der einzelnen Interessenten und Kunden. In LINK, J., aj. Handbuch Database Marketing. 2.Aufl. Ettlingen: Verlag IM Marketing-Forum, 1997. ISBN 3-9300-4721-7.

SIDOW, D. KEY ACCOUNT MANAGEMENT. 7. Aufl. Landsberg am Lech: Redline GmbH, 2007. ISBN 34-7822-443-8.

STAHL H. K. und MATZLER, K. Kundenbewertung und Shareholder Value. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006. ISBN 3-8349-0350-7.

TOMCZAK, T. und SIPOETZ, E. Bestimmungsfaktoren des Kundewertes. In GUENTER, B. und HELM, S. Kundenwert. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006. ISBN 3-8349-0350-7.

Zdroje na internetu

Analýza ABC [on line]. [cit. 01. 05. 2009]. Dostupné z :<http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/bpract/kuwert/kuwert.PDF>

Analýza obrátu [on line]. [cit. 01. 05. 2009] dostupné z:http://www.daniel-gronau.de/wissen/sem_kmw.htm

B2B [on line]. [cit. 01. 05. 2009]. Dostupné z:
<http://www.sas.com/ci/whitepapers/101716.pdf>

Cash –flow [on line]. [cit. 01. 05. 2009]. Dostupné z:
<http://business.center.cz/business/pojmy/p573-cash-flow.aspx>

Loajalita [on line]. [cit. 01. 05. 2009]. Dostupné z:
<http://www.4managers.de/themen/kundenloyalitaet/>

TCM [on line]. [cit. 01. 05. 2009]. Dostupné z
<http://de.wikipedia.org/wiki/Deckungsbeitrag>

Účetní závěrka [on line]. [cit. 01. 05. 2009]. Dostupné z:
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentDetail&vypisListiny.@slCis=500074692&vypisListin.@cEkSub=423516>

